

MBA ! " # - \$ % & ' ()

(徐二明)

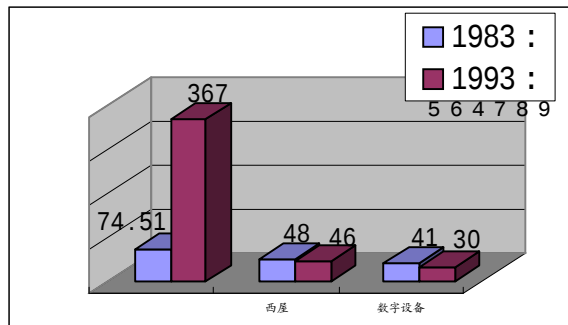
, 1 - . / 0 1 (2) 3 3 4 5 . / 6 7 8

* - 9 : +

企业为什么需要战略
战略性思考的要点
战略管理的任务
愿景和使命
企业的目标

4 5 ; < = > ? . /

! " # \$ % & ' () * + \$ % , - . / (0 1 2 3 4 5 6 7 % 8 9 : ; < (% & ' - ! = \$ % & ' - ! 2 > ? @ A B C D E F G - 7 H I ! J 2 \$ % & ' K L \$ % M N - & ' (> 0 @ A P Q E R 7 S T (> 0 @ A U V W ! X Y L Q * - Z [(\ E] W ! X Y L ^ - \$ % & ' () + Q _ ` a - ! H b (! - c * @ A d E e f g X Y 8 h i ! - j k l m - n o - o p (l q r ! X Y L C % & ' - (0 C \$ % M N 4 s t (K L r & ' \$ % u 2 v B 7 i W & ' (w x y - z { C | [] ~ • = ! " - # \$ (" # C B ! % & (' (# \$ 1) * + J , ! ! " - . - # \$ (' / % H 0 1 2 q 3 t U 4



* 1-1 IBM+ , - . / 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 : ; *

; 1 1-1 2 q 3 t 8 < = > D - % & (; 1983 : ~ 1993 : 10 : ? @ (2 ! " - . B - # \$ 7 A B % & = C D E F % & (2 ! " - . B G H I J Q _ (K L 3 M N O P Q R ' b - H I (N S ! " - . T U ' L D # \$ V ' / W X H 0 Z [() C Q _ J Y 2 q U + Z [P ! - # \$ (\] C B ! % & l T U - # \$ 7

f g X Y 8 h ^ | % V _ ` - Z a

b c d C " e f g # \$ 7

b h i C | [] " e j k # \$ 7 & ' X Y w l | - H 0 m n) C j k (x o • - # \$ s t V _ - Z [7

b h = C [] ~ 2 # \$ p " e q U r 7

b h s C | 2 # \$ p t u v w (T E x x C U r - z { 7 \ y z R , { ! - | d L (R , } ~ • - ! 7

S 2 # \$ p (w 2 ! - C V _ - Z " # k 7 f g X Y 8 h 2 # \$ - • p (E \$ q E # k % # (T ^ | % V _ ` - Z a (q s t k # - & ' (E \$ () 2 V _ : * - R + K L : * , - Y - B 7

. / @ A # 6 ? :

[P J 2 e .
/ 0 e m
[P " e 9 ~ ' H 1

企业面临的形势

J . e . (2 3 B) C ! n 4 K L b - j k (5 ! . W K L b - H (! " • 6
7 8 - 9 : ; < 6 = > - ! ? C K L ?

@ " 2 A 2 B % & (0 - ! ? % C D g ! ? 6 E D g ! ? (P % F G ! ? (0 2 F
G 6 H B = D g m n n 4 I b - H (7 8 • V T 2 A 2 B - 7 8 i J K L 2 B (G b P
M N ~ F G ! 7 0 P C 2 A 2 B - Q p H 0 R S T U L (K L 2 B P V ~ J W X Y = Z
v [7 y D g - 7 8 # R F G p D g - 7 8 (\ (] ^ m _ ` \$ a b c [- ^ q (' C d
> % & 1 | [} - z { 7

企业的市场位置

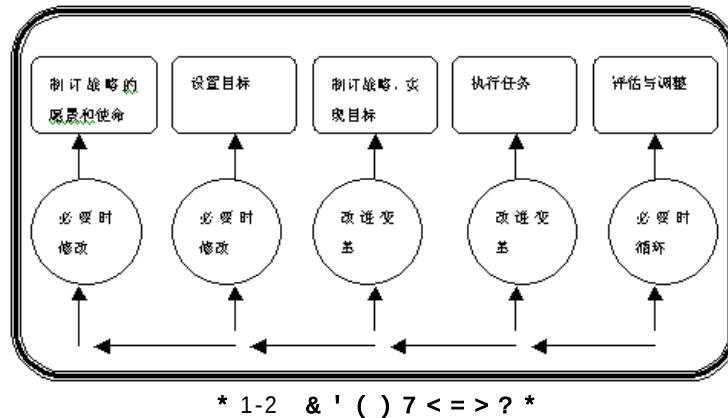
P) C ; = > ! - ! " 6 e (q f l ; L - ! ? U 3 (! " e T g - z { 7 C h
i ! = > - 6 e 6 j k l m = l D n ? o C M N ` - | p 6 ` - ! ? ? q r ! - s t) C
_ 9 \$ T g 7

; L _ 9 \$ T g (w x y - z { C | [} c [- ^ q q f l | u ? - c [v w 7 Y y
- [} H C x - ! ? y i C x - ! " 7 ! " w Y y - z R | { C c [(T c [- ^ q C E
| T U # \$ - (c [- } * P E | T U # \$ (~ L ! \$ E \$ • j k ' (# \$ (B ' (
\$ 7 @ " ! " # \$ (: * C * % & ' (! (~ L J 2 2 E 2 q ~) { * * ! (+ , 2 >
- A) 2 q ! ~ (T . ! ~ - C / 0 1 2 - \$ n V c [% 3 - ^ q 7 " # ! () E # (
h i H 0 (# - - 4 (~ L 2 \$) 1 5 6 H I () 1 7 3 % - ! " 8 9 Q 3 ! (! " -
.) 1 T U 6 : (] 8 - ! " - .) 1 ; < (V _) 1 = H (l q P E 2 \$ % 7 8 > k (
` ? E B + @ (K L @ @ A 7

企业要获得什么样的效益

/ 0 e m - A B | [} ! | t S K L b - @ A (C E C | 9 V 8 > G 9 ([P 9 (
8 > E 9 - ([\$ E \$ * 9 7) C r (R C - X Y L " e 9 (9 K L 7

& ' X Y - H 0 Y y Y - D D % @ 4 2 ' E F G H - & ' (C I J K ' / - I J C
L ! M R C - w N h 0 (G A P C i l % X Y - w N P Q 7 ! E F H 0 G H - &
' (N Q \$ • t S R C 7 \$ % H 0 & ') Q R N ! t S R C 7 ' 0 & ' G A P | [}
! C E C M { J w N - X Y 7 ' 0 w N (; S ; T ; - U < U 3 (Q R V ~ (l q H W 0
\$ C a X - ; < 7 G b C Y Z (G b C s [• (] 8 2 q X S Q * ([8 \] Q ^ u (_
, " ` y ~ x ' / U (* + M J H 0 a b l (a = c d (\] Q E * (' b x o \$ E \$ •
> ? e * n V



D E F G H

愿 景

0 8 | } / G % H 0 Z [(' 2 3 B) C h i (vision) 7 @ " h T | [} 4 2 ' 0
! / ([0 8 ~ U - T g C K L y m , ! - f g | • | [} 4 ! ' 项 ! ? ~ U " e T
g ? ~ U - ! ? C K L ? 往 \ 0 m 0 T g ?

1. 愿景概论

" e E F % & 未 U - 蓝 1 (' 0 蓝 1 E 但 V _ 心 / | 清楚 (T . | = h T M { 沟通 (+ , = * 区 M { 沟通 (= ! - F 关 w A v w 沟通 7

@ " ! C B ! % & (全 w 股东 | M 白 ! ~ U - T g > i (' b 才 \$ 投资 (! P 才 1 t S ! " - . 7 否则 () \$ % ` \_ - 资金 h 0 7 c [ i ! | % H 0 Q \* - 认识 ( @ " 后 n s ~ - 索尼 % & ( 0 t 4 [ - ! ? C 带 9 c [ H 0 C 码 - 梦想 ( [ E | 4 推 t C 码 产品 ( N x \$ • S ~ H 0 ` * - 电子享 6 7 ' b - 蓝 1 (2 ! P * (学校 P * (# 关 P * (G % 7 , W 蓝 1 \$ E \$ 2 J (' C z { - 另 H 0 m n 7

决 # 未 U ! ? - ! " # 6 7 ! C 2 I T { ! p T g (~ L C 2 \ H 块 / M { T g (C : 动通讯 - E F (o C : 动电 s]] (1 % E G - [} 7 w 近爱立信 % & 7 : 动电 s ! ? ; p < - ! ? p o d (K L @ 剥 d t * (' P C 0 - H ([} (q 1 全力 q 赴 4 U 9 : 动 E F ! ? 7 l q m , h i U t () C | L t ! 长 ? - T g m 0 (M N ~ # % & - 未 U (') C h i 7

2. 几个方面的考虑

H I 合资 ! 2 墙 B 贴 B J % & - A 号 (2 3 B) C 0 - h i (S ' C p < \ 色 7 3 % & - h i (5 ! 未 U T g - 蓝 1 (% ' b 几 0 m n - [} 4

T g - m 0

~ # ! ?

~ U < 划 - \$ 力

c [- ^ q

3. 必须考虑的问题

! " = c [(C ! & ' p Z 须 [} - z { (\$ % H 0 Q * - ! " (\$ % c [- ^ q (再 * - h i P C \$ % q . - 7

@ " p < - MBA 教育 7 MBA 教育 2 3 B C 2 2 0 } 纪 8 0 : 代初兴 X (P) C x 革 e 放初 ? ([< H I 学校 = < 拿 D 合 m q 后 W M U - 7 < 拿 D m n 希望通 : MBA 培训 H I 青 : 教师 (q ' I 青 : 教师 , 桥梁 U 培训 p < - ! X Y L (w R = - C 促 M p < 贸易 7 但 A t MBA 课 ; (o C 2 < 划 > 0 条件 e (2 " % < 划 - ! " q 节 " ' b H (> 0 w E e (1 q A 学 U 学 - A B) % z { 7 @ " ?] (' 0 课 % K L q (r 0 - 4 G C < > E F - (

! " 决 # E J 7 T 厂 0 C U 产产品 (% r - - 部 - *] ^ (F 互 C 脱节 - (T 厂 E J 解 c
[- ^ q (J 解 c [^ q - 又 E * E Q 产品 7 l q A % 8 想 (' 0 MBA 课 ; i x U t (i x ' b - “ c [” U t (\$ % ^ q (M , ' 0 “ ?] ” P * (7 8 & ' P * (G = A
- Y - F 冲突 (今天 3 U (~ A B C 缺乏远见 - (C \$ % h i - 7

4. 愿景并不是非常遥远的战略

@ 1-1 A B \$ % C ! D E 7 F G

% & a 称	s t - “ h i ”	s t : 代
福 \ % &	汽车 M N > 庭	20 } 纪 20 : 代
苹 # % &	< 算 # M N > 庭	20 } 纪 80 : 代
微 C % &	< 算 # M N > 庭 (放 2 u H m 桌子 B (N q 微 C - C 件	20 } 纪 80 : 代

今天 3 U (B + p ' I % & - “ h i ” N 2 2 J J 7 l q ' / | r - C (A t h i
- A B (绝 E C ~ (非常遥远 - & ' (| 通 : 10 : ~ 20 : (+ , H 0 } 纪 (~ b - s (!) Q R T g J 7 h i s t U (虽 S C / 0 远 - L (但 P) C 5 : ~ 10 : (2 q H 1 1 *
努力 () 1 t S R C 7

使 命

@ 1-2 H I J K \$ % 7 L M C ! N O P '

! a 称	% & h i	策 '
0 P	控 E 全球食品 u ? !	, c [a X T 建立运 ? k 准 (通 : % & - 1 w 6 - 4 = 1 1 { & ' U ; < ! " 份额 = t w \$ 力
柯 V	0 C 1 片 G C [P - ! ?	主 ? 胶卷
SONY	Dream In Sony	, 2 J ~ I 被 C D 技术魅力深深吸 W - 8 P - 梦想 (E 创 Q t 独 \ - 2 q 带 U 全 ` U 活享 6 - ` 产品

全 } ~ - 0 P G 0 % H 0 运 ? k 准 7 2 , K L u 天 H b - 菜谱吸 W J D 量 - 孩子 q f 青少 : V 北京刚 e 始 C H > (Q F T g ~ 60 _ > (遍布 J 北京 - 各 0 U 落 7 孩子 P ^ | H B (T 0 P 恰恰 \$ a b 3 P - ^ q () C 0 P t - “ 1 w ” = “ - . ” 7 ' b (!) t S J Q D - R C 7 柯 V 胶片 - N j Q 筒 5 (0 9 S P Q 筒 5 (但 C 0 9 J 近 K : (t S J R C 7 0) C 胶卷 (虽 S 0 % 照 F # (但 C 0 - 主 ? ! ? o C 胶卷 7 爱 8 之心 (8 皆 % 之 (谁 G 想留 e : - w F B - A 光 (T 索尼恰恰通 : 0 - C 码摄 + # s 供 J ' b H (u ? 7

I J +

请思考公司有了愿景，应制订怎样的相应策略？

% J h i (S 后) | 7 0 落 2 (l q | ? ~ ! - N j 7

@ " p < - MBA 教育 (0 C 2 = < 拿 D 长 ? 合 m - Y 础 B s t - H (学 6 7 ' (学 6 () C 落 2 H (N j D D " e 培养 x V _ - f g X Y 8 h 7 q p < - X Y Y - (借鉴 < 外 H I X Y 知识 (N x - f g X Y 8 h % ` \* - H ( & ' Z [ ( i ! ` < 科学 4 M { X Y 7 l q “ X Y 科学 6 兴 < 之道 ” P C ' b H (t T 点 7

N j - 背后 C H (文 \$ 7 < 内 ! (C | 2 p < ' b H 0 • e M { > ? 活动 - (T

E C 2 < 外 7 虽 S % I 教科书 t - C < 外 - 知识 (借鉴 - H I Y 论 P C < 外 - Y 论 (但 H
| 2 p < - 土 4 B U x T 芽 (否则) 1 水土 E u (T \$ E c 7 < 外 - % & s t U - % &
N j (C Y W O P 长 ? q U i W N j - Y 解 (T < 内 - H I ! : * \$ % ' b - s 法 (\$
% r K L C ! - N j 7 : * 7 N j 3 S Q 遥远 (Q 庞 D (+ , Q 严肃 (S ! - N j
E C E 严肃 (T C | t S Q 具 w 7

1. 界定企业使命应考虑的内容

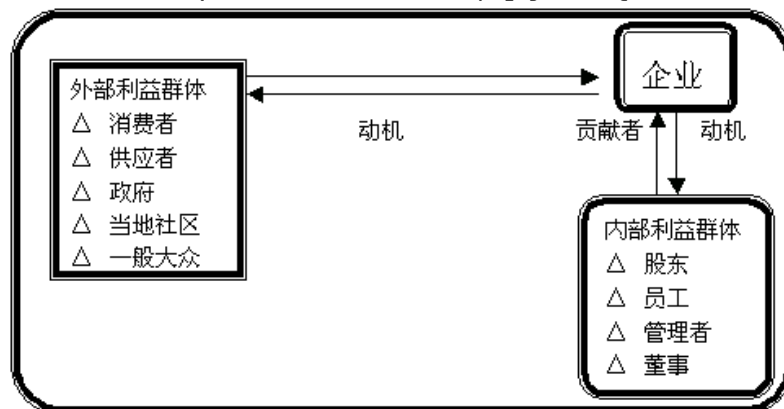
@ 1-3 Q R \$ % S T U V W 7 X Y

U <	范 @
q 产品	苹 # # s t - P C # M N > 庭 (福 \ s t - 轿车 M N > 庭
q c [^ q	索尼 % & q c [^ q (s t " x ^ - 电子产品 C y C 码 U ~ # - "
q ! " 范围	0 P ~ # - < 3 \$ - 6 全球 \$ - 范围 (2 J H (全球 \$ - k 准 & ' (; T N 0 - R y 降低 (q 2 J 低 R y - > k
q 科技含量	[P - % ? ! [} f ` 技术 ( w q f ` 技术 1 促 M ` - 项 = (s f 科技含量 y T 部 o < % ! 则 1 x M 3 % 产品
q o] 道	- o] 道 (G E - 片
q ! - \ K 心 M \$ 力	2 " 6 [" - 7 8 p y W l + J - 7 8 力 E G (; T 产 U J E G - #

@ 1-4 Z I L M 7 S T

! a 称	N j
% &	[创 Q \ h i 7 8 > k (q s f [- ! +
索尼 % &	, [P - 股东 6 c [6 h T (, ! 2 内 - 1 % 8 s 供创 Q = 2 J 3 P 8 * 梦想 - # 1

2 p < - % & (Q N j C N c [通 : 0 3 P - 创 Q = h i 7 8 > k (
w R s f 0 - ! + 7 Q 2 (% & - N j C [创 Q (E C) * 4 = [H X 创
Q 7 U 0 \$ 9 8 e . m (3 | (E C p 3 H 块 7 2 K L 条件 e q
% & (o C H 0 b 论 - : ; 7
[} ! - w A F 关 v w (' z C 今天 B ! % & | [} - z { 7



* 1-3 \$ % 7 [\] ^ _ ` *

H I ! i w 股东 6 c [6 h T q f ! ' I F 关 w A v w \$ % n o [} (T 索
尼 % & 恰恰想 ~ J ' H 点 (\ 8 1 % - 股东 (K L w A F 关 v w J 解 (1 q 0 \$ • j k
4 n i 未 U - & (远 h i V _ q ` 创 ! - ! \ 色 7

K L +

企业不但要有新的投资，新的融资，还要有不断的新理念，这样才能保证企业特色。在考虑愿景和使命的时候，一定要有一个明确的认识，不是把它变成一个空洞的口号。例如，仅仅讲“以人为本”，仅仅讲“再铸辉煌”，可能都有一点模糊，界定不清，使得顾客、以股东为代表的这些利益相关群体、以员工为代表的内部利益群体，不能引起他们足够的重视，这不利于企业的长期发展。

2. 企业使命的内容

M N - = k

! C 2 F G ! / ; L U 产 > ? 活动 (~ L I b t v () % H 0 # 6 z { 7 " 今 2 北京 (F G ! % Q _ / 0 ` a - 8 < Z (" 0 P 6 Z v [(W X Y 6 V 8 B 6 [? m 6 k A 6]] 7 ~ 0 P (E ~ 20 9 \$ • ! H 份 G y ~ W X Y 20 9 P 2 q ! ~ H 份 G y ~ 38 9 H 份 G (~ [? m (2 \$) 微 f H 点 7

! - # 6

, K L G C J (2 (%H G 2 L 2G%HG

7 N j s t U (D > H 致往 ' 0 m 0 T g (') 逐渐 4 减少 J 3 P - o 歧 (N 3 P 2 Y - B 趋 W H 致 7

解决 X Y L @ - E G 点

X Y L t W E G - * 1 v g (% 着 E G - 教育背 i (i W L - 认识 C E G - (I L \$ • ` \* 4 V ~ H ( q V 通 : N j ( N 3 P ` * 4 Y 解 [P | 9 K L (' H 点 Q 1 | 7

, = k = & ' 5 e Y 础

L • ! ` * 4 T g (' C ! - T g m 0 z { 7

; q B 2 q 3 t 4 ! - h i = N j (0 1 | 回答 - z { C E G - (h i | 回答 - C

! | R , K L b - % & y N j 1 回答 - C ! - ! ? 7 ' d 0 C E G - (l q | i h i = N j 建立 H 0 概 - (x ~ H I 跨 < % & 3 ~ s 0 - N j A 6 s 0 - h i A (马 B 联想 ~ (H 0 C | 解决 O P ~ U C K L b 子 (H 0 C ! = > - ! ? C K L 7 ' C G 全 E G - (但 C F 辅 F R - 7 简 5 4 U r (& ' h i [] - C ! 未 U - > ? 道 a (% & Q 1 j R - H (j _ (' C h i [] y N j [] - 1 点 2 W = > - > ? 活动 (~) C ! = > - ! ? C K L (= > - ! ? = l u ? - c [- ^ q 7

再强 q H 点 C (\$ % c [(K L G C ? 7 S c [p w l | - C c [- ^ q = } * (3 P = > - ^ q q f } * 6 ~ U - ^ q q f } * (G 1 ! N j - E # 7

4 5 6 M N

h i = N j - 概 - 建立 X U q 后 () ^ | N 立 ! - = k 7 = k C | 7 h i 6 \$ R 具 w - @ A (G A o | , @ A s t H 0 衡量 - k 准 (H I 财 ? C o q f H I Q 3 - C o 7 7 = k 具 w \$ () t J J 财 ? = k = & ' = k 7 但 E X @ K L = k (O G C Q 具 w - 7 @ " ! s t 轿车 M N > 庭 (' b H (h i (具 w 落 2 ~ I L * 9 (^ | 通 : H I C o U 2 J 7

1. 战略目标

& ' = k [] - C " e x M 7 8 \$ 力 = 长 ? ! ? - # 6 z { (O E C Q 具 w - C D 7 @ " 0 P 2 F G ! p I L M H 1 T g V ') C & ' = k 1 | [] - 7

& ' a b c d e f A g h i

" e l D % & - ! " 份额

" e t S 低 W > ? i J - R y

" e l D ! - 声誉

" e 2 < 3 ! " t S n o - T g

" e t S 技术 - > k

" e R , ` 产品 - | • L

" e 抓住 T g - # 遇

诺 Y 亚 H 6 副总裁曾 > t ~ (诺 Y 亚 C 2 芬兰 ' b H 0 小 < / T g X U - (, K L O \$ • T g ~ 今天 V M , 0 3 U 9 - Q _ (! ? (w 后 G 逐渐集 p ~ I T (5 主 | C : 动通讯 ! B (0 之 l q / ~ ' H 1 (主 | % d 点 (H 0 C Hardworking (努力 T m) y 另外 H 0) C O P 抓住 J # 遇 (3 ~ J # 遇 T . 抓住 J # 遇 (全力 q 赴 U T g : 动通讯 (l q 今天 t S J R C 7

2. 战略目标不是财务目标

j k L M 7 & ' a b

h i = s f 2 8 < w N 运动品牌 - 4 6

2 A ; 长 - 健 ! " B 建立强 % 力 - 4 '

e T a b 妇女 ^ q 产品

探索 , a b 8 < R : 8 ^ q - 产品 ! "

L • p X Y % & p j k T g - < 3 > ?

通：合 Y - 库 r = 12 (“金子” - 产品 (; < 毛 w

2 q 3 t (' I = 财 ? = k E H b (\$ % C o (0 C s t H (Y - 7 0 ; 品牌 ~ !
" (~ 内部 X Y (q f 运 ? - z { G [} ~ J 7 ' 0 & ' = k \ E C [P H I ! s t -
~ (1 谓 - T g 规划 (1 q E R 2 J 7

@ 1-5 A I \$ % 7 & ' a b

! a 称	= k
V 8 B	2 30 o 钟内 \$ • 安全 4 运送热 - 6 T . \$ h 0 量 - 6 低 - 6 - K L C j - 6 6 a X - 6 - / 萨饼
福 \ 汽车	s f 汽车 - 量 (e T ` 产品 ( 减少 ` 车 B ! - A @
GE % &	> ? - ! ? (2 各 0 ! " B (G C 独 风骚 - (G C w * -
联想	9 H 0 长 性 - % & (9 K : - D 号 y 9 % 规 - % & y 9 % < 3 性 - ! " # 6 - % & y H 0 f 技术 - % &

E | 7 & ' = k 误解, C H (财 ? = k (% 几 0 C) 2 q J (~ C 另外 H 回 L 7 ' /
t - h i 6 N j = = k G C , M H 1 E F & ' 5 e H 0 Q * - Y 础 7

3. 目标构成的三个方面

H C ^ q ([- 潜 2 ^ q

i C 资源 (% \$ % 2 q q - 资源 U h 0 x - = k

= C • (• 允许 E 允许

4. 战略目标的类型

; < % & 产品 - ! " 份额

2 量 K [u ? K 产品 @ A B 超：关键 7 8 i J

t S 低 W 7 8 i J - R y

1 D % & - 声誉

2 < 3 ! " B t S 长 b T g

t S 技术 > k

R , ` 产品 - W • L

抓住 T g # 遇

I J +

请你回答下列问题:

(1) N j = = k - 关 S C K L V

(2) Q , x 1 熟悉 - H > ! # Q N j = = k 7

* - O P +

企业战略在企业发展中不可缺少, 作为高层管理人员, 必须有个明确的战略性思考。
在企业的战略管理中有五项任务, 为企业规划出愿景和使命, 为企业设置目标是第一步和

第二步。

【心 S w 1】

, 2 - . / 0 1 (Q) 3 3 4 5 . / 6 ' R S T U F V W

* - 9 : +

战略的制订

战略的实施和执行

战略的监督、评估和纠正

: * Q _ ! 7 V _ - & ' 3 R C 10 : q B 长远 - 6 全 ' - 规划 (' x x C 词 p l
t & ' - H (# (但 C 2 2 3 - & ' X Y p (! 既 | [} 0 - 全 ' 性 6 长 ? 性 (G A
P | [} ~ 0 C q U L • ! 2 践 - H 0 具 w - m 案 (l q & ' P % E G - g 次 7 总 - U
t (& ') C X Y - H 0 博弈 < 划 (0 | [} 4

" e N # ! 2 已 > 选 # - ! " B - 6 e (5 ! " # 6 z {

R C 4 7 8

t S > 异 - ! + @ A

(4) " e 2 H 0 长? K F i 长 - A @ 内 (2 ! ? B t S T g
+ 联想集 & E C r K L % w ') 9 K L (~ b Q % 2 \$ (?)) * J (3 P | 9 H 0
K : D 号 7 S 9 K : D 号 E C r r) 2 q J (Q _ % & s t 9 K : D 号 7 0 P 认
, (通 : B ! (+ J 资 () 2 q T g J 7 但 C 0 \$ % H 0 Q * - & ' Y - (\$ % H 0 Q *
- > ? & ' (w 后 P 1 • 致 I , 7

(5) " e 2 J + @ = k
! i H I T U L - } * 9 t J s k (i 7 8 9 t J s k (i ! " • # \$ 9 t J s
k (但 C " # 拿 E ~ H 0 Q * - + @ (P] W - 7 % Q * - Y - \$ 法 2 ' C E { - (
l q + @ z { C Q 关键 - 7

2. 确定战略时要考虑的几个如何

" e 8 ! - w ' ; 长 (K L " e ; < x - ! ?
" e u . c [
" e n i 7 8 i J
" e i # \$ - ! " 9 t s k
" e * N # ! ? - # 6 (t S \$ 力
" e V ~ ! - & ' = k K L 财 ? = k

X P +

战略就是做几个如何的问题，是切实可行的一个方法或方案。后面还会讲到，战略的定义有不同的理解，还会解释为什么会出现这样不同的定义。

I J +

不同的出发点对制订战略有何影响？

高层管理人员如何指导公司的业务

k / q H (q - 6 2 全 % & 范围内 2 { - 博弈 < 划 (U 规范 X Y 8 h = h T 各 V 独
立 - { 动 = 决策 (N > Y 8 h K X Y 8 h M = h T 之 @ % H 0 ` * - 0 1 7 否则 (E C 9 E
* () C 8 h 2 I 7 S ' E x x C 0 & ' - z { (o % 0 8 力资源 X Y - z { (H 0 I
J j _ - z { (但 ` l | - C & ' z { 7

1. 企业战略的定义

| i & ' e H 0 非常 3 N 6 非常准 N 6 4 e 5 - # C E 2 \$ - (M , u 0 % & i
& ' - Y - 6 i & ' - 认识 G C E H b - 7

\$ % & '
C ! X Y g l E F - & ' < 划 7

! & ' C f g l [] - & ' < 划 K 博弈 < 划 7 0 - = - C 建立 % & 2 Q ! " | p -
6 e (R C 4 = Q > ? i J M { 7 8 (a b [- ^ q (K L 着 6 W % & - ! + 7) + 学
U 2 学校 / 学 7 H b (u 0 8 通 : R + V ~ V _ - 6 e (u 0 8 通 : T + 论文 V ~ V _ -
6 e 7 ! P C ' b (0 通 : 2 ! " B -] ^ (V ~ V _ - 6 e 7 ' 0 6 e (G A | [}
x E C H 0 8 (T C 2 = 7 8 i J 7 8 (G A 0 o w J 2 c [i x % \$ % ^ q (c [\$ %
^ q (% 再 * - 主 X P \$ q 7 但 C a b J c [- ^ q (w R o | N ! t S @ A 7

2. 联想集团和麦当劳的企业战略

联想集 & - ! T g & '

联想 - & ' # e S 非常 * (0 - ! & ' C 4 x | 8 K L { (| 8 _ D (= 8

往\ 投7 '句s3XUrSQM白(Q通9(但q&'XY-:;Ut(/r-L情Gr~J7

8_D('0tS非常*71995:<=学>t?*tJHy`a-教@\A-书
DDB规 p范围C(t-)Cx|追q规 oC追q范围(yz产UJ规 >0=范围>
0-z{7 =8往\ 投()C86 6技术GDW资源(C往J%-C码技术投资
n(oC往<算#mn投资V|x9t决策(')CH0&'z{7lq&' "#\$%MN
N-=k(0\$CH0 E-F想7但MN-=ko|合Y(T.x\$•G#E:42
'('C非常l|-7%I !EC\$%&'(0C\$%~Il谓-XY学>6>?学>
lt-学术性:;(T3PqV_-:;tSQ清楚(PHb带UJ@A7

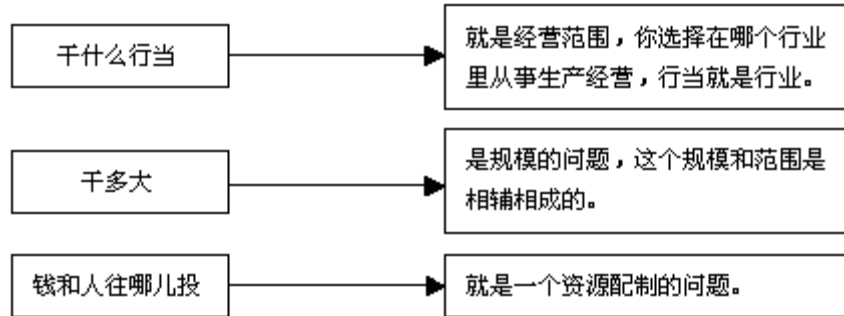
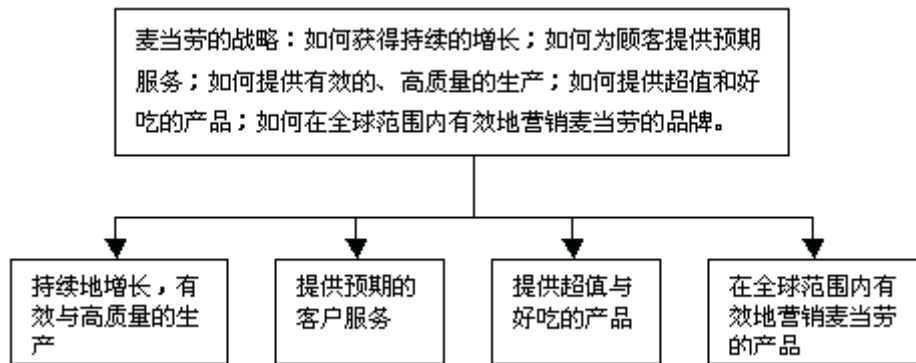


图 2-1 联想集团的企业战略

0 P - !Tg&'



* 2-2 lmn7\$%&'

0 P - 心|{4

u:;<25000GH(1D规
通:低-6=超.'b%吸W力-食品U吸W`6`_ -
c [
布'z {
配送p心
hT培训

; &'t(0-心|{Cu:;<25000GH(1D规 7GH-内部 y S
2qC各(各b-(但CYy-I色6Yy-k识CG全H致-7N8\]~4[28<
3~-金色-J-(2p<62KDW亚(PCHb('0\$%区]7

通:低-6=超.'b%吸W力-食品U吸W`6`_ -c[7'0菜5C%L
-菜5(但CiW~I^|FG-c[Ut(3]SQ*(\$ab^qJ(EZ再*]M
天 Nn条(KL H0p<菜7E但QF(•PQ*(%q(%0心.= -•(
o 着背i B7c[\$•Q*4M{TU(TUGJ(立P/*72\许>?B(xV
_选Q(EXx2\0<>(EXxKL 色(u?8hGCR照H0(#-k识6(#
-u?规范U,c[u?7

o|[}H0布'z{7C2 Z/0集p-4m(8容易/S/0S-4m(o
CfT%aB-<UVV28<(0 P6WXYyBGc2!U-fT%aB(yw

已>k准\$J(8PWX-AB)Eq再YZ4'C[东菜VB 菜VM*之>YYZZ
47H30 P()知道)C'几b产品(\$•ab[-^q())1\EYZ4M{T
U7

另Hmn)CO-配送p心7建立几0配送p心(]^KLb-食品UV~wD@
_V S|9[`(M,078iJa_J(%WXY-bc(%Zv[(o%def(
GA9de-)%*几>(IL\$•tS78>kV通:产品(通:jY(oC|通:[
`7

GAo%H0hT培训-z{70 PMNp<(n4-c|z{)ChT培训7
IbNhT-Y-=>?L-Y-H致(ILbNhTJ解'0%&运m-规范(fA7
Gg5h*7'^| QDCiU培训7

O P7'I 心|{(m,0&'RC-Yyh07'/%H0z{(&'C<划
-(oCiWJ29t-H(skV'C%8论-7xo>nt:-&' -:;DDh
i6Nj6=k([P|EFt&'('0&'98-\])C<划723B%Q_\E
G全C<划(O0CiW• -突#19t-sk73d\$%<划~(但• TUJ#
\$([\$E\$jk'(突#-• (fA9tsk('PC&'p1|q-H0Q1|-
mn('0mn-H0\点)Cj性7

YZ+

有个很典型的例子。本田摩托车当初进入美国市场时，它试图以 这么一种大的
摩托车打入美国的主流摩托车市场，但市场非但不需要日本的摩托车，而且很快又遇到石
油危机，再加上当初售后服务并不是很好，主要技术人员在日本国内，有了问题以后，需
要运回日本去维修。这样的话，就出现了一些问题，在市场上的拓展也遇到了很多困难。
石油危机的时候，日本推销商自己骑的是小摩托，但他去推销大摩托，而美国的商人，经
销商恰恰看中了他的小摩托——轻便快捷，希望帮他们去推销小摩托，而不是大摩托。由
于本田发动机的质量很好，小摩托很快打入了美国市场，所以就为今后本田汽车进入美国
市场打下了基础。可以说，本田汽车实际上是靠着摩托车这样一个品牌的声誉。本来是计
划大的，现在变成小的了，小的后来又带动了汽车，所以它是对市场变化做出的反应。实
际的、实现了的战略，它可能包括两个大方面，一个是计划的，一个是适应的，这两方面
都是我们战略考虑的重要内容。

3. 企业战略的多种定义

<拿D-Mkl4教@i'b-z{9Jmn-J解q后st(&'ECH(# (T
C_(# 7
-(# qe几0内容4
HC<划(Plan)(d%<划(S后R照<划*2'=1{7
iC<策(Ploy)('0<策C\E准FG全2'-(C^|-AB才*97 o&
8p(8<7pE|运~q\]<>(irstM{uv("#xIb([)Ib(X~
H0uv-mq7D-跨<%&2`产品-推{B往往PC强w4x(M{uv(E8小
-%&UM{yT7@"电 #([)8HstU|yTz{-(%I%&)r([已>%
J(Q1q<策Uw|!"7
=C_(Pattern)(59L-H(m_7'0&'(EC<划-(PEC<策(
OCqIb-m案*2'72q3t(&'C`具w4*2'-m案7
sC#6(Position)(!Ib|q2!"p-6e7'C非常1|- (PC&'
p|[}-H0主|mn7
mC_(Perspective),)Cf gXY8h-Y-i&'-(M,u08iL
-skCEHb-72IJ{,学p(}文70@9知]7S~ -知]EG(19-决
策)EG(')^|2EG- -p(V~H(~6=•-\](HX qXU(V~
H(识7

4. 企业战略的类型

Mkl4dU-'0&'Y-(`% W8PY解&'CIb-H0概-(M,0\$

!总w&'	e.78
>?56&'	"e78
职\$部-&'	"eo配

HWUt(%'b=0g次7%&总w&'Ct%&总部[]2e.787[C2A2B(~L[选QC2FG!6CDg!=Q3HB!6KLQ3mn72e.78(C%&总部[]-(总部^|f望远7

>?56()CL!部(|[])(2'0#6*-{!范围内"eM{787

职\$部-&')Cr"eo配(o配KLV@"?]部-("eo配资源Uh0&'7总w&'P*6>?56&'P*(G|h00-2'7'P2q3tH0z{(&'ECxx总部%(2各0gnG%(hT3P%&' -z{7)+[Pt?(ExxC??(28=8沟通pP1~?(?P%H0&'z{7C通:?2J合m(oC通:?回6通:?<强联S]](OPC&'Z[7

YZ+

索尼公司的发展战略和竞争战略

Tg&'	78&'
E k 0 C 2 E Q p] ^ 电 子 件 p H B C 件 B (` ^   * E Q 2 ] ^ 后 o \$ t S i k ! N - ` - - . 7	通: 4推M索尼-心!?(5产品-CD\$(='I产品p信X技术-F合(MH1sf<.(G A围心! ? z e T 6 E < 6 U 产 6 (= 26]^(<强1%·节强%力-联S(s f %&-@ A7

78&'23B)C>?56&'(后n再t-AB(q78&' '0词_W>?56&'(M,>?56&'Ct具wH项!?(KLC H0子%&-&'('0子%&-&'PC2 H0{!/ - &'('0{! - &'主|C;L78-&'7SP%合m-z{(78p合mC今dD主{(1q)q78&'U代J>?56&'7

;索尼%&-@子[P2q3t(Tg&'=>?&' -区](H0C/04选QEG-{!(H0C2 H0具w{!/ "e787

. / 6 T U F [\

hs项&'g?()C&'42'=1{7

一个

d|[]Ib建立H0IJ7H0`-&'()^|H0`-IJz('/-IJ23BCIJz(qU推M`-&'2'7

EFf算(~%&-资源o配9X关键mq-部- 建立i%&&'X着mq-策=运m; %&-职h(W•3P努力,%&l建立-=kT(GA("%Z (i3P-职=Tm{,M{yF(NQ\$`*4ab&' -R C2'l q-Z 条件7

但2Q_情况e(H0|•8st`-&' -AB(IJBSE~h0(1q3^|iIJ9J术(希望\$•2`-&'6`-Y础B(S~a-2'7另外2&'2'po^|[]资源配ez{(ILb\$通:f算(~资源`*4o配9关键部-(2J&'7

制订. 战略. . . 的. . . . 和.

h=mn)C i&'2' -策=运m-; 6wS7虽S%JH0Q*-Y-(但C"#F关策Ex#(PCRq2J-7@"[P<><N WTO(但[PJ2Q-

策 0 E * (') ^ | [P i I 策 q q r 7

企业 . . . 战略的

H 0 Q 1 | - m n (C | [} I b h T (N 3 P 努力 4 , 1 E # - = k 7 H
I ! J 2 Q 1 ! 文 \$ (c * - ! 文 \$ C % w W h 0 & ' - 2 ' - (通 : 文 \$ (通
: 8 ([P 7 E < 规范 \$ 7 H 0 * - E < (\$ h 0 & ' % @ 2 ' (P \$ h 0 I J z ` *
4 运 6 7 1 q [P | E | 4 ~ 项 = E < \$ (T . E | 4 s f 6 x M (' C 非常 1 | - 7

. / 6] ^ S V W F _ `

& ' X Y - h m 项 g ?) C 6 n o = z (' C H 0 S ; T ; 7 " e * h 0
S ; - z 常运 6 (' ^ | H 0 n o = z - : ; 7 ' C H 0 无 R 点 - { • (2 { • -
: ; p E | 4 M { j - q r (N & ' : ; C H 0 z 常 - : ; 7 & ' X Y 2 3 B C H 0 动
- : ; - X Y (E C H 0 { n (P E C H 0 - (' i ! - X Y s t J ` f - |
q (P C & ' X Y E G W H W X Y - H 0 1 | - 区] 点 7

^ | 强 q H 点 (& ' 6 & ' - X Y 6 K L @ & ' X Y (O = H W X Y - 区] C % H 0
& ' - X 识 6 & ' - Z [(但 O = H W X Y P % G 点 (~) C X Y 7 0 E : O C 7 !
p 各 0 部 - - & ' 总 ~ H X (C H 0 ` f g 次 - X Y 7 E | q , & ' X Y ( ) C H 0 `
- X Y () E ^ | : * - X Y (S ^ | 0 E : O C 2 H 0 f H f 2 1 . 3 6 0 T D (*) T j .

不 的管理

2 [] @ _ 6 @ \$ = & ' - 关 S A (o | [] % E G - X Y 风 4 (' 0 风 4 又 C y 0
- 文 \$ l j R - 7

@ 2-5 A g { | } ~ 7 () •

X Y 风 4	含
e 围 - X Y 风 4	; 全 ' t T (2 q * ' 部 - 子 (' 部 U t S 全 ' - v w
5 桥牌 - X Y 风 4	= 合 m Q * 4 合 m (= > ? i J M { 9 : - 7 8
5 ~ - X Y 风 4	& (3 着 B > (着 e > (V _ = E J (P E 8] 8 =

E G - X Y 风 4 (5 1 [] ~ @ _ = @ \$ - z { (P o C 1 X Y g 次 - 7

* - O P +

制订战略是为了实施和执行它，还要对 # 进行评估和纠正。战略管理实际上是一种变 \$ 的管理，也是要看到变 \$ 以后的管理。企业看到市场在不断变化，而且这种变化 % 来 % 快，变 \$ 的层面 % 来 % & , ' () * , 适 + , - , 不适应这种变 \$ 就会 . / 0。战略管理是一个过 1 的管理，一个动 2 的管理，是为了适应这种变化。3 有变化，很难适应新的管理模 4。在基本不变的 5 6 下，7 做变 \$，就会 8 人 9 目一新的：；，战略管理也是希望 < = 这样一个思 >，在变 \$? 中，我们怎样适应变化，而不去 @ A @ B 的变化。C 新的变 \$ D 是少量，我们面 E 的大多都是 F 部的变 \$。G 么怎样把它变得 好，来适应管理新要 H，这就是第一、二讲的战略管理过 1。

a b c d +

, 3 - . / e f g h (2)

* - 9 : +

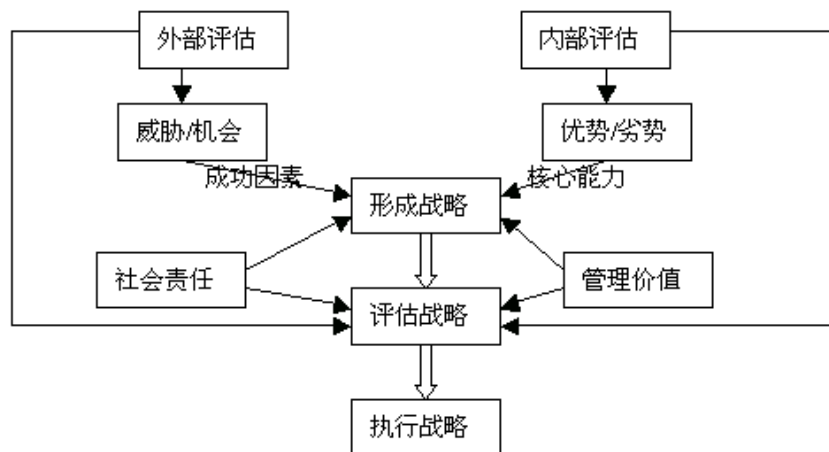
企业 I 部 J K

(L 特性

行业中的 (L M 量

h = t = h s t - 主 | 内容 C " e i ! 外部 • = 内部条件 M { o p (; T 7 V
_ 2 ! " B - 6 e (创 Q 7 8 > k (, E F & ' (E F % & & ' = > ? & ' 5 e Y
础 7

4 5 i j k l



* 3-1 SWOT ! " # \$ *

; B 1 2 q 3 t (外部 n o C [] 6 n o 6 o p # 1 = u v y 内部 n o C o p > k = k 7
 i L F 合 1 C u v # 1 6 > k k 7 ') C 后 n | s ~ - “SWOT o p m 法” 7
 “SWOT”) C > k (strength) 6 k (weakness) 6 # 1 (opportunity) 6 u v (threat) } 文
 D | - u 7 SWOT o p C H (> - 6 / 0 简 5 - o p m 法 7 < = 学 > ; 20 } 纪 60 :
 代 X e 始 N q (J 2 S 2 o p p Q 1 | - U 色 (0 希望通 : V ~ # 1 = u v (V ~
 ! 2 { ! p t S R C - 关键 M { (V _ o p 内部 - > k = k (w R V ~ V _ - 心 \$
 力 7 x o o p j R - & ' (2 j R - & ' m 案 = n o p @ % H 块 C * 1 g (H 块 C X Y
 - . 7

* 1 g C [] ~ w A F 关 v w (i * 1 - H (回 7 = > t • (t •
 X Y (E x C [] % & 内部 (` _ - C [] i * 1 6 i H W D - H (h 7
 2 - . m 案 2 \$ % 8 0 (Q p - \ H 0 6 ~ f g X Y 8 h - - . Y - -
 V X Y - . i & ' m q - C 非常 D - 7

x o ' d 0 m n () 2 q n o & ' (j R & ' w 后 W 2 ' 7 1 3-1 C < 拿 D M k
 1 4 教 @ - (P C 希望通 : ' b H (法 (N ! * 4 V ~ r 2 - z { = T g - 潜
 力 (t S R C 7

的

2 外部 M { p (H W 涉 f ~ > 0 6 法 6 6 • 6 8 A 6 6 文 \$ 6 * 1 6 技
 术]] ' b H S 列 M { - 7 ' I M { p (H I 1 (H I (但总 - U t (i ! - T
 g G X ~ H # - m q 7 @ " ! 1 . - 文 \$ 6 8 A 6 ! " 6 法 规 # (7 8 - 9 : ;
 <] (< 内 C ' b (< 外 ` C " z 7 " # ! E J 解 1 2 < 文 \$ (E J 解 1 2 < 法 ()
 1 ~ Q _ z { (跨 < > ? p ' 0 z {) ` , 突 t 7

1. 战略 . 的

WTO i < 内 ! 1 产 U K L b - (C | t A (o C | M A 6 " e N ! % 外
 贸 (' G ^ | Z [7 Q _ ! 2 论 “ U J ” ([P " e p “ ” V “ ” U
 J (C p “ ” 互 F 5 (o C V _) R , “ ” V 2 r 0 < 3 贸易 - 次 p (! K
 L U 色 (E x C p “ ” - z { (2 \$ ` _ - C I b T g - z { 7

2.

' H m n C Q 突 t - D D 信 X 技术已 > R , 1 | - & ' X Y T 具 (; y 电 }
 ~ r 0 C 件 (! - X Y (\] C 运 ? X Y T U J 非常 D - # \$ (| E | ! ' I C 件 (|
 E | q ' I C 件 9 H 0 { (7 X Y s f H 0 % 次 (' C | [] - z { 7 @ " k E k / %
 H 0 V T 电子 ? C 非常 1 | - z { (电子 ? ` 1 | - m n) C % & V _ - ?
 D D " e 通 : U 绍 ! - 产品 6 u ? 7 8 < ? 部 (A (> d [] - C ! -

(T E C ~ H 0 g 览 1 3 2 4 g t 7

3. 的问题

o % H m n) C V S • - z { (5 > n s ~ * 1 g 6 色 - z { 7 J 2 M B A 课 ;
希望 2 & ' X Y 6 1 < 运 ? X Y] m n - 课 ; (< B 色 R o (P) C r (| s f • X
识 (N X Y L % ` * - X Y Y - 7 E \$ 回 (2 X Y p (" # f g X Y 8 h \$ % 3 ~ 色
z { (\$ % 3 ~ • - z { (3 - 决策 2 \$ 2 今天 i ! % 1 w (但 ; 长远 U 3 (1 i
* 1 Q R 巨 D H I 7 " e [} w Y y - • z { (@ " 废 v - 回 ! 6 o] z { G C 2 q
9 ~ - (| E | 2 ! 2 { V • - R y 1 % _ D V ' /) % H 0 色 1 < - z { 7

4. 的标

o % H 0 m n - (q J 代 \$ - k 志 U t (h H 次 J 代 \$ C T ! J 代 \$ (h i 次 C
> 0 全球 \$ 6 资 y V y \$ 6 产 ! 信 X \$ 6 信 X 络 \$ (' 几 0 m n 已 > 涉 f ~ J 7 . W '
b H (J 代 \$ M ; p (! k K L b - U 色 V E q r (小 !) 2 q e ' I W E c (0
9 H 0 蝇 | 小 w (苟 . 偷 U) 2 q 7 D ! 则 E \$ 无 ' I 7

5. 应的

; 20 } 纪 60 : 代 ~ 90 : 代 (信 X 革 j - 浪潮 N } ~ T U J 巨 D - # \$ 7 d C 电子 T
! ; 笨 1 - 电子 X # R M • w 6 集 R 电 a (t J 电 } 技术 6 络 > 0 7 = > g e ! G d
E e 络 - • (i ! - 产品 6 u ? P s t J ` - | q 7 i H 0 < > U r P % n - k
准 (') C * 1 信 X \$ L C 7 0 q e 内容 4

8 均 - N q 函件 C	8 均通 s 次 C
v - T { C	书籍 -] ^ C
8 A 密 <	电 s # N q C
< 算 # N q C	2 校 D 学 U C
h = 产 ! / @ C	0 8 T U 品 / @
电 # N q C	

' I G w J J H 0 < > - T g 6 M 1 - 状况 7 M , = > 2 东 A m (2 南北 } ~ t J J
C D 鸿沟 7) C r (2 拥 % 信 X A 代 T 具 m n (南北产 U J Q D 差距 (' 0 差距) C H 0
鸿沟 (产 U J 信 X 拥 % L K 信 X 富 % L = 信 X 贫困 L 之 @ - 差距 7 J 2 88% - 互联 q
集 p 2 0 w } ~ 15% 8 A - T V < > (D 部 o T g p < > f 绝 D 部 o 8 A o \$ % N q ' (J
代 \$ T 具 (' E w W ' 部 o 8 - T g 7) + f T % a - y 通带动 J > 0 (T 羊肠小 a)
E \$ 刺 9 > 0 - M H 1 T g H b 7 联合 < 秘书长长安南 P 警 ` (} ~ z t J H (趋 k (z 2
7 贫困 8 A ; 信 X 革 j p 排 t * (; T 产 U B - E 稳 # 性 7

Q _ M { + n B 3 U = ! > ? \$ 关 S (但 2 3 B % 着) * 密切 - 关 S 7 信 X 革
j (H m n 促 M ! M 1 (另 H m n P C 全球 > 0 T g - H 0 Q 1 | M { 7 i 跨 < > ? P
* (外 < 产品 M N P * (G 1 % Q D - (' C m n - 7

\ 5 m n P o g h 6 A p

J q 外 (! 1 ; L - ~ 0 { ! C w) * - • (% 8 P @) • 7 ' 0)
• C ! R 长 W z 6 7 8 W z - H 0 • (l q i 0 - o p ` , 1 | 7 ; 7 8 - U <
M { o p (% q e 几 0 Z a 4

(1) | V { ! p w 主 | - > 0 \ 性

\ I C 0 - \ 性 V @ " I T { ! (: 动通讯 { ! (0 + J t U - \ 性 C E H b - (I b
抓住 ' I \ 性 (, ! u ? 7

(2) V ~ { ! T 1 | m q - 7 8 力量

2 { ! p (% E G - 7 8 力量 (< = 学 > 1 X 教 @ 7 0 ` , m (7 8 力量 (u H
(7 8 力量 2 { ! p - + J C E H b - 7 @ " C D g ! D D i W 2 A 2 B (C 供 k L l |

o C (! L 6 代品 6 潜 2 - M N L 6 { ! 内 7 8 ` , 1 | (| | * j k 7
 (3) | [] ~ { ! p # 革 - 驱动 M {
 { ! C E | 4 T g # \$ - (! " - - . 1 T U # \$ (' 0 # \$ 6 ~ { ! - (C K
 L M { 驱动 0 # \$ (' P C . S [] - m n 7
 (4) | [] x - 6 e
 2 { ! p (r 2 7 8 力 w 强 - ! = 7 8 力 w 弱 - ! (x ~ 乎 d L 之 @ o C 2] -
 K L 6 e (' | % H 0 准 N | 7
 (5) | [] { ! e H 1 - 7 8 { 动 C K L (1 带 U K L 7
 (6) 决 # 7 8 R , - 关键 M { C \ I
 P) C R , - 关键 M { C \ I 7
 (7) w 后 H 0) C { ! 吸 W 力
 P) C { ! - ; 长力 (' 0 { ! 2 E | ; 长 (' i W { ! 内部 ; L > ? 活动 - ! U
 t () % 吸 W 力 (i 外部 U t (O P % 吸 W 力 7 H 3 ' 0 { ! 搞 S 火爆 (% 8) | M N (P
 想 o H 杯羹 (但 \$ E \$ M U (则 C 另外 H 回 L 7

业的要 性

! " 规
 ! " r w 规 % _ D (' 0 规 C 6 8 A 6 c [6 c [v - 7 @ " 9 A (严 4
 4 t (A X 0 C q W g t - u (T E C D 批量 - # 器 U 产 - u 7
 7 8 - 范围
 C 2 4 (o C 2 H 4 区 V C 2 全 < (o C < 3 性 6 全球性 - V ' 0 ! Z 须 M
 N (否则 | I 误 () V E 着 x - 7 8 i J 2 K L 4 m 7
 ! " ; 长 - T <
 C u : q 1% - 递 ; T < (o C 10% - 递 ; T < V O P 带 U - 吸 W 力 C E H b - 7 ' 0
 { ! . W K L b - U j 周 ? V C 初 ? T g v w 6 F T R 长 v w 6 R 熟 - ? v w 6 饱 = v
 w (o C e H 0 v w V u 0 { ! C E G - (@ " 火柴 (' 0 { ! 2 衰退 (, 少 . W 饱 = 衰
 退 (\$ 8 h X * 投资再 M { U 产 7 I T { ! 6 电子 ? (0 则 C ` { ! (% & - \ H 6 总
 裁 / J (媒 w) 2 炒 m (9 : o - 关 7
 2 { ! p 7 8 - 厂 6 产 ! - C 量 (q f O P F i - 规
 P) C r ' 0 { ! C 被 _ - 小 % & 细 o (o C 被 几 > D % & 垄 | 7 ') C ! " z
 z { () C 垄 | = 7 8 - z { 7
 供 k L = (! L 各 V - C 量 = F i - 规
 @ " (! L C 量 Q _ (! 知道 w R T U L) C ~ I) * T U L (~ L 2 \$ 选 Q -
 4) / 0 D 7 否则 !) / 0 R 9 (M , D > G E ! x - 7
 { ! / > 0 r 合 = 后 0 r 合 - ; <
 > 0 r 合 = 后 0 r 合 (K L 纵 0 r 合 p - 0 > r 合 = 0 后 r 合 (2 3 内容 C H b - 7
 无非 C 供 k 6 U 产 6] ^ (2 ' b = 0 • 节 p (\ 0 • 节 0 \ 0 • 节 M { r 合 (q V ~ 规
 @ A - z { 7
 ! p o] 道 -
 U 产 > ? p l 遇 ~ - Y y B C ! " 6 道 6 7 8 力 6 垄 | = 7 8]] ' b H I z { 7
 ! 2 q R Q l 2 - { ! (3 H e 0 ~ 底 + J t K L b 子 7 @ " (! " 规 / 0 小 (0 '
 L W 4 H 县城 (+ % I 香烟 6 \$ 肥 (y W (h (0 \$ q y 4 - 产品 7 \$ 肥 Q
 (外 U - M E * (但 H 旦 d e y 4 - • (O P E \$ U r 7 ' (情况 C S E ~ 长远 T g
 - 7

I J +

对企业的 I 部 J K 进行 N O 在企业战略管理中有何作 P ?

m n q @

. 的. 度

差] \$) C p E G 7 G b C 轿车 (奔驰 = 马 C % 区] - (马 = 丰田 6 y 田又 %
区] (3 0 C \ 0 % 次 - 7 E X I L 区] (0 夏 w W # 截 S E G 7 选 Q p (! 夏 w o C
! 奔驰 (H 3) % Q D - 差距 7 ' 0 差距) j R J 8 P i ! - # 6 z { 7

业 . 度

规 > 0 无非 C U 产 - 绝 i C 量 ; D (5 6 R y F k e 降 7 ! 2 E Q 6 运输 6 ?
] 6 [` m n % \$ % 规 (% \$ % 学 7 曲线 K P C N 5 6 R y e 降 (但 = 规 @ A E G (0
C y w ! U 产 - S < C 量 ; < (; T 越 U 越熟悉 (P 动 _ s f Q R 5 6 R y - e 降 M 7

和 出

1.

规 > 0

| M N ' 0 { ! (@ " < 算 # { ! (^ | D 批量 4 U 产 U 降低 R y (' b 才 \$ • = {
! 内 J % - ! M { 7 8 (否则 R y : f (- 4 又 " i J % { ! p - - 4 () 1 = y M
N (Q R w ' - = H (P) E . S 再 M N J 7

产品 = u ? - 差] \$

2 H 0 { ! 之 p (] 8 - 产品 % H # - \ 色 (K C k 准 \$ - (0 - R y C 低廉 - (T
x - 产品 " # V E ~ 规 > 0 (~ L) | % H 0 差] \$ (q w 8 = 7) + 汽车 { ! (E
U 产 夏 w (, 少) | U 产 y 田 (q j R H 0 差] 7 M , 8 P * | V H 0 w _ ! " ('
) C r (2 o T 越 U 越细 - ! " (8 P 希望 V ~ V ^ 3 6 T f 1 0 . 5 6 T D (V) T j / F 6 + 1

E x 潜 2 M N L | Z [M N 障碍 (Q 3 @ " 供 k L 6 (! L 6 代品] P k _ _ 少少
- [} ~ ' I z { 7

2. 出

2 t M N 障碍 A (m , X Y L 6 > ? L 6 1 % L (E x | [} " e M N (G A o | [} s 0 退 t - z { D D > ? E H A (K] S ^ | 6 ~ Q 3 { ! - A B (\$ E \$ / 0 容易 6 / 0 f A 4 退 t 7 ' /) % H 0 退 t 障碍 (% - { ! (M * 容易 (K L F i 容易 (但 C Q R 退 t 7 J 2 Q _ < % ! P n 4 ' 0 z { 7 退 t # E (K 退 t 障碍 / 0 强 (1 q 0 * 2 ~ / " i 7 退 t 障碍 % q e 几 0 m n 7

(# 资产 C f < r ! \$ - 7 退 t q 后 (6 ~] - ! (6 ~] - { ! / 0 困 R - 7 @ " 9 - 6 ~ Q 3 { ! (~ I r q - 资产 C \$ % 4 m . Y - 7

退 t R y / 0 f 7 各 0 m n 3 M Q R 退 t R y / 0 f 7

各 0 部 - (K 各 0 o 厂之 @ - G 关 S : W 密切 (H 0 部 - K L H 项 ! ? 退 t (1 带 U Q 3 ! ? K Q 3 部 - - H I (1 谓唇亡齿寒 7

\ 情 M { 7 Q _ ! 2 退 t - A B (遇 ~ \ 情 z { 7) C : * 8 > 5 e J 江山 (~ L ~ [' / (I , J (\ 情 B r E : * (1 q H) 2 ~ " i 着 (5 1 = H o 2 ~ " i 7 E x p < (< 外 P % ' (J Y 7

= * 1 L E 7 ! " # 想退 t (| [} ~ 各 0 m n (\] C < % ! | 退 t 7 2 H 0 区 p (O C 龙 | D (" # 0 退 t (i 4 - > 0 6 * 1 1 Q R Q D - 震动 7 ' A) 1 遇 ~ = * 1 - L E 7 ! 0 * 暂 A E 退 t (K 暂 A E R 照 > 0 规 * L (P % ' b - J Y 7

3. 企业 和 出

总 - U t (! 2 [} M N - A B (P | [} 退 t 7 " # ; 退 t 障碍 = M N 障碍 ' d 0 m n U [} () 1 j R E G - Y L 7

退出障碍高 进入障碍高	退出障碍高 进入障碍低
退出障碍低 进入障碍高	退出障碍低 进入障碍低

* 3-2 \$ % % & . ' E () * + , - *

M N 障碍 f = 退 t 障碍 f ' b H 0 Y L (N x \] ~ M N C 困 R - (退 t P C 困 R - (~ L H # 1 带 U H 0 f 风 6 f w ' (否则 0) E 1 ~ L 困 R 4 M N (~ L / | H # % w ' (M , { ! 内部阻止 x M N 7

退 t 障碍低 (M N 障碍 P 低 (' 0 { ! H # C o 散 - (\$ % K L w ' (E 2 乎 x M U E M U () + 烟 { ! H b (C o 散 - (2 农村 < T (谁 G 2 q 9 7 x ' b 容易 M N (容易退 t (' 0 { ! - w ' P Q 少 (但 P \$ % K L 风 (D > P E . S x * 7 8 7

Y Z +

美国的硫酸行业

Q 销售 R 入 S 美 T , U 销售是 V W , 主要是 X Y 型的 (L , 以工 Z 为 [\ 在公] 的 ^ _ ? 内。市场 Q ` 长 " 到 , , 命 a 期 b 于成 c 期, 行业中的企业大 d e , 个, f 基 g , V W 的, f 能 M。

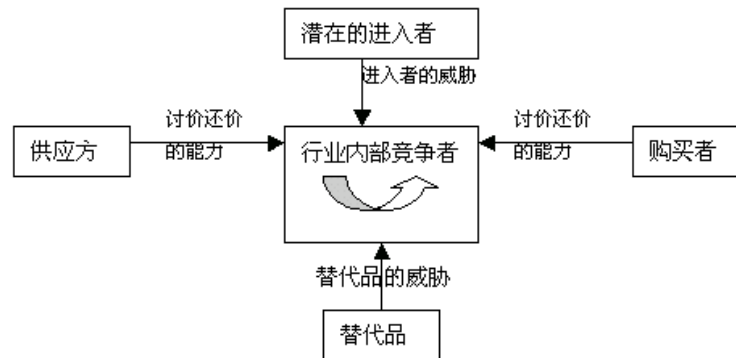
企业 h 高的市场 i j 中为 , h k 的为 。客 l 大 d e , 一 m 是工业化 n 品公司。

i W B Z 案 @ (x) 1 [} (! 2 ' / M N (1 t S K L b - @ A (K L b - w ' (7 8 1 9 : ~ K L ; < V H 3 ' I Y y - C o x 心 /) 1 % H 0 M N - 想法 7 " #

! [] M N ' b H 0 ` - { ! ( 0 y - R y C 1000 % 8 9 ( 技术革 ` - # 革 C / 0 缓慢
- (产品 \ 色 f < k 准 \$ (\$ K L 差] 7 f < k 准 \$ 带 U H 0 低 R y (但规 > 0 q f U
产 w ' _]] G C 2 q 7 住 - 7

\ 5 r 6 m n s t

2 { ! z o p - A B (% H 0 非常 l | - 1 j (C < = 学 > 1 X 教 @ E < - 7 3
认 , 2 { ! 7 8 p % m (7 8 力量 (关 S " 1 4



* 3-3 . % / 0 1 < g / 0 2 3 ^ 4 *

的

H 0 { ! > ? S 非常 R C ({ ! - 吸 W 力 Q f (5 0 - ; 长力非常 f - A B (1 %
Q _ ! 想 M N ~ / n (K L 已 > e 始 M N 7 > L @ 9 潜 2 - M N L (后 L @ ` M N L (
' i W { ! p J % - ! U t () z R J M N u v 7

: * 喝茶 (J 2 : H 代喝 2 B ' C D g (' / C D g) C H 0 代品 (代品 P
z R J H (u v 7 ! " - . - 6 : () C y W 代品 - t J (Q R J 3 % 产品 - . 被
代品 6 : 7 @ " 2 B - (w e 始 C 玻 ! (后 U 被 " 代 (后 U 又 t J # g 7
y W 材 g - E G (3 U 9 玻 ! - ! 6 ~ " ! = # g ! - u v (- . T U J 6 : 7
P) C r (玻 { ! - . - 6 : ~ " ! = # g ! B U (1 q 代品 - t J i { ! J % !
U t () z R J H (u v 7

2 北京 (J 2 / 0 2 { [\$ [([\$ [2 8 < C Q - H 0 > ? R C - 案 @ 7 Q 2
C H 0 Q 简 5 - Z a 6 # (% & : * C 放 2 超 • ! " (q 低廉 - - 4 * t ^ 7 A ' 1 - H
0 @ [\$ [- % & (t W H (3 品 B - [} (7 () - % & 文 \$ D D D > 2 % & H / W
* 6 3 书 6 天 (W M ~ 北 8 (- 4 H 杯 H 0 _ 8 9 7 i 4 - + % U t (' 0 T U \ E
f (5 1 % & H , K L C H % - Q . (但 T U H 杯 (D > o S X (T . 道 A \ Q
* (1 q) 逐渐产 U J 3 品 B ' (文 \$ (\ Q F 推动 J % & ! -] ^ 7 J 2 p < P W M J
' I / F G 6 / D g (i 0 ; D g 产 U Q D - 冲 1 7 代品 - u v 2) C H 0 ! " - .
- 6 : (0 = x J % - 7 8 6 J % { ! - 7 8 C E H b - 7

u q \ 5 m n P o g h 3 v w x 6 y z

1.

规 > 0

| M N ' 0 { ! (@ " < 算 # { ! (^ | D 批量 4 U 产 U 降低 R y (' b 才 \$ • = {
! 内 J % - ! M { 7 8 (否则 R y : f (- 4 又 " i J % { ! p - - 4 () 1 = y M
N (Q R w ' - = H (P) E . S 再 M N J 7

产品 = u ? - 差] \$

2 H 0 { ! 之 p (] 8 - 产品 % H # - \ 色 (K C k 准 \$ - (0 - R y C 低廉 - (T

x - 产品 " # V E ~ 规 > O (~ L) | % H 0 差] \$ (q W 8 = 7) + 汽车 { ! (E
U 产夏 w (, 少) | U 产 y 田 (q j R H 0 差] 7 M , 8 P * | V H 0 w _ ! " (')
C r (2 o T 越 U 越细 - ! " (8 P 希望 V ~ V _ - ^ | f j 合 V _ - 产品 7

资金 - ^ q

| M N H 0 { ! (\] C 资金密集 6 技术密集 { ! (Z 须 % 资金 U i 7

6 换 R y

E 9 ' 0 { ! (6 0 另外 H 0 { ! (' 0 代 - % _ D V x | 1 ` ( e E F ( 1 ` 培训
8 h (1 - U q . S E . S M N 7 2 G H 0 { ! (P 1 t J 6 换 R y - z { (@ " 3 U
e [# (J 2 6 0 e p [车 (~ L y W m S ; E H b () | 1 ` 学 7 7 1 ` 学 7
- 代 - 又 " e V y U 熟悉 ' S ; (J 2 r 0 ^ | 1 ` 学 7 p [车 (0 % H 0 6 换
R y 7

! > 常 1 遇 ~ ' b H 0 z { (2 H 0 { ! p E R C (~) 6 0 另外 H 0 { ! 7 @ "
3 U H I T { ! - ! (2 ! p 心 > ? E R C (退 ~ 郊区 * (7 城 / - ' 块 4 产 e 换 (搞
h = 产 ! 6 搞 G D 6 搞) K L 搞 Y Z 7 但 x \$ E \$ 7 Y Z ^ z 搞 * (T E C 搞 R H 0
a b l V Q _) H 虽 S 挂 J d [6 = [(但 u ? 量 o C Q 差 (0 o \$ % 6 换 : U 7 M ,
o C 3 U ~ I 搞 a b l - (K L C 搞 T { ! - 8 6 换 t U 9 u ? 8 h (Y y Y - \$ % 6
换 : U 7 ' 2 6 换 R y p ^ | t Q D - 代 - 7

o] 道

产品 U 产 t U J (\$ % H 0 Q * - 道 (E \$ 7 0] ^ t * () \$ % w ' 7 % &
- 心 \$ 力 (Q p 之 H () C % Q * - o] 策 ' = o] 道 (5 _ 品牌 - o] 7 跨 < % &
2 p < - o] 6 0 P - o] 策 ' 6 0 P l | V - o] 道 (i [< ! G C H 0 启 f 7

3 材 g = 技术 - > k

M N ' 0 { ! (% \$ % \$ •) * (! ~ - 3 材 g (% \$ % 技术 > k V ' I G C \$ 否 M
N H 0 ` - { ! (% 无障碍 - M { 7 2 3 B 2 q ; 供 6 产 6] ' b H 0 U 产 - • 节 U [
} 7 @ " 3 材 g 6 技术 资金 (' G C 供 k m n (] ^ C o] 道 (' b) / 0 * Y 解
x 2 M N 障碍 p l ~ - z { (0 | 解决 J Q p - H 0 ~ d 0 () 2 q Q * 4 M N 7

- 策

% I { ! C E 允许 M N - 7 E x p < % ' (J Y (Q 3 < > P % ' (z { 7
i I { ! C % 控 E - (E C 随 X 2 q M N - 7 S - 策 P E C 绝 i E 允许 7 @ "
• h z { (| M N () Z 须 l { • h - H I Y y 策 (否则 E \$ M N 7

E x 潜 2 M N L | Z [M N 障碍 (Q 3 @ " 供 k L 6 (! L 6 代品] P k _ _ 少少
- [] ~ ' I z { 7

2. 出

2 t M N 障碍 A (m , X Y L 6 > ? L 6 l % L (E x | [] " e M N (G A o | [
} s 0 退 t - z { D D > ? E H A (K] S ^ | 6 ~ Q 3 { ! - A B (\$ E \$ / 0 容
易 6 / 0 f A 4 退 t 7 ' /) % H 0 退 t 障碍 (% - { ! (M * 容易 (K L F i 容易 (但
C Q R 退 t 7 J 2 Q _ < % ! P n 4 ' 0 z { 7 退 t # E (K 退 t 障碍 / 0 强 (l q 0
* 2 ~ / " i 7 退 t 障碍 % q e 几 0 m n 7

(# 资产 C f < r ! \$ - 7 退 t q 后 (6 ~] - ! (6 ~] - { ! / 0 困 R - 7
@ " 9 - 6 ~ Q 3 { ! (~ I r q - 资产 C \$ % 4 m . Y - 7

退 t R y / 0 f 7 各 0 m n 3 M Q R 退 t R y / 0 f 7

各 0 部 - (K 各 0 o 厂之 @ - G 关 S : W 密切 (H 0 部 - K L H 项 ! ? 退 t (1
带 U Q 3 ! ? K Q 3 部 - - H I (1 谓唇亡齿寒 7

\ 情 M { 7 Q _ ! 2 退 t - A B (遇 ~ \ 情 z { 7) C : * 8 > 5 e J 江山 (~
L ~ [' / (I , J (\ 情 B r E : * (l q H) 2 ~ " i 着 (5 1 = H o 2 ~ "
i 7 E x p < (< 外 P % ' (J Y 7

= * 1 L E 7 ! " # 想退 t (| [] ~ 各 0 m n (\] C < % ! | 退
t 7 2 H 0 区 p (0 C 龙 | D (" # 0 退 t (i 4 - > 0 6 * 1 1 Q R Q D - 震
动 7 ' A) 1 遇 ~ = * 1 - L E 7 ! 0 * 暂 A E 退 t (K 暂 A E R 照 > 0 规 *
L (P % ' b - J Y 7

3. 企业 和 出

总 - U t (! 2 [} M N - A B (P | [} 退 t 7 " # ; 退 t 障碍 = M N 障碍 ' d
 0 m n U [} () 1 j R E G - Y L 7

退出障碍高 进入障碍高	退出障碍高 进入障碍低
退出障碍低 进入障碍高	退出障碍低 进入障碍低

* 3-2 \$ % % & . ' E () * + , - *

M N 障碍 f = 退 t 障碍 f ' b H 0 Y L (N x \] ~ M N C 困 R - (退 t P C 困 R
 - (~ L H # 1 带 U H 0 f 风 6 f w ' (否则 0) E 1 ~ L 困 R 4 M N (~ L / | H #
 % w ' (M , { ! 内部阻止 x M N 7

退 t 障碍低 (M N 障碍 P 低 (' 0 { ! H # C o 散 - (\$ % K L w ' (E 2 乎 x M U
 E M U () + 烟 { ! H b (C o 散 - (2 农村 < T (谁 G 2 q 9 7 x ' b 容易 M N (容
 易退 t (' 0 { ! - w ' P Q 少 (但 P \$ % K L 风 (D > P E . S x * 7 8 7

u q \ 5 m n P o g h 3 { | } 6 y z

的

H 0 { ! > ? S 非常 R C ({ ! - 吸 W 力 Q f (5 0 - ; 长力非常 f - A B (1 %
 Q _ ! 想 M N ~ / n (K L 已 > e 始 M N 7 > L @ 9 潜 2 - M N L (后 L @ ` M N L (
 ' i w { ! p J % - ! U t () z R J M N u v 7

2 B M N @ ' B P 代品

: * 喝茶 (J 2 : H 代喝 2 B ' C D g (' / C D g) C H 0 代品 (代品 P B ! ! " 电 B!
 z R J H (u v 7 ! " - . - 6 : 代品 j B # Q 9 2 0 T D (q) T j / F 6 + 2 1 0 . 5 6

< 7

- 4 4 \ p 常 t 5 = 6 (' d 0 7 性 E D (6 2 \$ - 4 1 2 (D > T U S _ H 点 y T
5 - - 4 E X I L # \$ (G C 刚性 - D D) C r 0 - T U 量 C H # - (E 2 \$ 5 1 2 J (
D > _ T U (5 . J (D >) 少 T U 7 - 4 i W 代品 U t X ~ Q D - m q (但 P | 3 ~
H 0 7 性 = 刚性 - z { 7

2. 成

) C E N q 3 U - 产品 T N q 代产品 7 @ " 2 B - (: * C 玻 ! (J 2 q
" (' 0 6 换 R y 代 - f E f V < T 6 U 产 q] - 材 g (] - E F 6 技术 C E C ^ | 1 `
` 换 V " # ^ | (代 - P Q f - s (2 \$ 代品) E 1 X Q D - m q 7

3. 使 的

c [C 否 h X N q 代品 (i W 代品 - } * " e V 北京 0 ; - p _ F G J 2 被 / F
G 代 J Q D H 部 o (') + f c [2 选 Q F G B t J J ` - 8 0 ( ` _ 4 q : * \$ %
- 代品 (' P C i < 内 ! - [9 7 M N W T 0 q 后 (1 % ` _ - 代品 - t J (! 9
t K L b - 决策 (" e ` * 4 a b c [- ^ q (: 范 代品 - M N () ^ | x 认 ^ 4 * y
7

买的 买 力

(! L - o - \$ 力 " # f W ! - ' (\$ 力 (5 (! L . W H (垄 | 4 6 (~ L P
1 降低产品 - - 4 (N ! - w ' e 降 7 2 { ! p (供 k m = (! m P z R J 7 8 力量 7
通常 7 8 C t { ! 内部 - 7 8 (1 q 7 0 放 2 p 心部 o (' G b C H 0 Q 1 | - 7 8 力
量 7

, 4 - . / e f g h (Q) 3 3 4 5 ~ j k l g h

o 本讲重点 p
行业中的 (L M 量
I 部 J K 的 N O 方法
行业内 (L 的 N O
q 体的内部 N O
r 置资 s
t u v w

u q \ 5 m n P o g h 3 • S ! F \ 5 ~ j m n x

\ 5 r 6 m n s t

2 h = t [P 已 > t J 决 # { ! 7 8 力量 - > = ((' / ([P * 着 t 后 d (7

供应

2 供 k m 力量 p (e n ' I M { E ; J O P - 7 8 z 7

1. 投 的 .

投 N 具 % H # - 差] \$ (N ! 产 U < = (T E 2 \$ T U 6 : (K * 选 Q Q 3 - 产品
= u ? 7

2. 投

" # % 投 N 代品 () 2 \$ N ! * (! Q 3 产品 (; T ; < J 7 8 力量 7 i m ?
- 4 6 s f D D [2 q !] - (E ! x - 7 ' b N 供 k m - 7 8 力量) # 弱 J 7

3. 供应方的集中. 度

集 p 2 ' /) C 垄 | - X Z 7 供 k F i 集 p (E ! 0) \$ % Q 3 - 选 Q (1 q 0)
2 q 7 - 4 s f 7 ' b !) 降低 J R y (w ') s f J 7

4. 买批量

" # 批量 / 0 D (i 供 k U t (; <) / 0 f (' A 供 k - ? 4 6) / 0
弱 (3 Z S | [} " e 8 1 7

5. 供应商和企业 业中. 互的 成

! | 6 换 * N q 代品 (代 - P) C 6 换 R y % _ f V " # 供 k E 供 k 9 x (T
供 k 9 Q 3 ! (3 P % H 0 6 换 R y - z { (' 0 代 - % _ f V F 互

[- (! 总量 i ! z E z R u v (j E j R 垄 | V

6. 产 的 .

产品 = u ? C E C 具 % 差] \$ - \ 色 (" # % (T . 8 > i 0 : o < = (非 0 E 2 (') j R H ([- 忠 2 < y " # \$ % (+ J 2 H I V 6 电子 ? % & (D G 小 异 (\$ % x y - 区] (; ' 0 V 2 q t u - 信 X (2 Q 3 V P 2 q t u 7 ' b) k Z 1 Q R H D 批 电子 ? % & -) 7 = 差] \$ F * - % H 0 k - 知 a < z { (差] \$ C w J 2 k B (' 0 k \$ E \$ j R H 0 (# - [v V @ " I 香烟 - (3 P % (# - 选 Q 7 8 P 选 Q 常 T U 品 A (P % H 0 (# - 选 Q (' I (# 选 Q) C i 品牌 - H (认 # 7 < 内 t 品牌 & ' (2 3 B 背后 % H 0 差] \$ - z { D D E C J 品牌 - " e (X K L b - a D (T C J 品牌 1 代 + - H (产品 (, 8 P s 供 - 差] \$ u ? 7

7. 商标的知名度

" e 运 q 1 3 - 2 (\] 2 M B A - 教学 : ; p (" e Q * 4 o p { ! - 7 8 z (' C 非常 1 | - 7 @ " o p H 0 { ! (| V ~ ' m (7 8 力量 (0 P o] 2 { ! 7 8 p 1 + J - 强 p 弱 7 2 x - 1 % { ! p (G 2 q V ~ 7 @ " 潜 2 M N L (0 - 强 < " e 6 代 品 - 强 < " e 6 供 k L - 强 < " e 6 (! L - 强 < " e 6 { ! 内部 - 7 8 强 < " e V @ " 烟 { ! 6 火柴 { ! (2 \$ C H 0 o 散 - { ! (2 r 0 < T : ; p E ^ | Q D - 资金 (M N Q 容易 (< T - T K : ; P / 0 简 5 (' b) . 2 H 0 m (7 8 力量 G Q 弱 - 状 (• 致 7 8 非常 9 : (想 t S Q f - { ! w ' C E 2 \$ - 7 T 2 I T { !) C 另外 H (情况 7 2 o p 7 8 z A (E x | 3 ~ ' b 几 0 关 S (T . o | 7 0 认 认 ^ ^ 4 M { o p 7

I J +

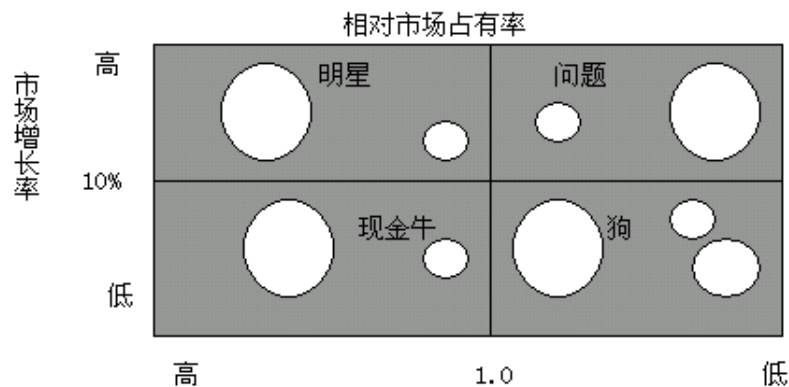
行业中的五种 (L M 量是如何影响行业中的 (L 1 x 的?

u " # \$ % & SWOT g h '

i j k l 6 g h '

波士顿矩阵

l X o p - m 法 带 U H 0 Q ` a - Y 论 D D # 6 学 7) C r (! 2 { ! p (" e V ~ V _ - 7 8 4 6 (' @ # 6 7 l X 7 r 0 { ! z Y y B q W 外部 • - o p 7 外部 • o p o % H (常 q - m 法 () C L M 7



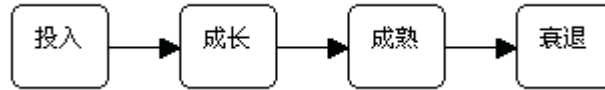
* 4-1 5 6 7 8 9

L M C y d 0 Y L ; # t U - (纵 N C ! " - ; 长 _ (% - r C { ! - ; 长 _ (K L { ! - 吸 W 力 (G C t ' 0 { ! - ; 长 1 带 U - 吸 W \$ 力 7 0 N C F i ! " w %

_(Ct ! - ! " w % _ = ! " w % _ w D - ! (/ . 2 \$ C D W 1 (P 2 \$ 小 W 17
' b) 7 ! " w % _ - f = 低 (F i ! " w % _ - f = 低划 , s 0 Y L 7

1. 第一 是问题

2 h H Y L (! [} M N H 0 ` - { ! (M , 0 ! " ; 长 _ / 0 f (但 C V _ - !
" w % _ / 0 低 D D M , 0 刚刚 M N 7 2 ' (情况 e C % z { ^ | 解决 - 7 Q _ 教科书 2
t L M - A B (G A 7 U j 周 ? - s 0 v w 联 S X U M { o p 7



* 4-2 : T ; < 7 = B > ?

2 z { Y L (Y y B C U j 周 ? - 投 N v w 7 H W ` 产品 - 投 N P \* ( ` ! " - M N
P * (G % H # - w ' = H (E 2 \$ H e 始) % Q f - w 7

2. 第二 是明星

随着 ! - 逐渐 R 长 (知 a < s f J (品牌被 8 > 认 2 J (+ M [H b (! . W B
P v w 7 ' A 带 U - J 金 2 量 (2 \$ C z - (P 2 \$ C - (M z o ^ | E | 4 投 N 资金
U 促] 6 Q 0 6 R (产品 7 ' 0 A B Y y B D W U j 周 ? - R 长 v w 7

3. 第三 是 金牛 , 也就是成熟阶段

q S - s t) C T S C D (U t U - C V 7 y W R 熟 J (D > i 0 认知 J (V]
E V] G * (! ' 0 产品 (虽 S ! " ; 长 _ / 0 少 (但 F i - ! " w % _ 0 f (; T 带 U
D 量 z - J 金 2 量 7

4. 第四 是狗

; z { ~ M [(; M [~ J 金 2 ' b H 0 : ; (j R H 0 金 = U 关 S 7 S E 2 \$ H
0 ! ? 远 r 2 (0 2 \$ 被 代 (2 \$ 被 W X (l q 1 M N h s 0 Y L 7 ' A (F i ! "
w % _ / 0 低 (! " ; 长 _ P / 0 低 (! " > i E f (t J Y (') C Z Y L 7 ' / t
Z (2 3 t Z [\ | (] u w 后 H ^ U (P) C r 2 退 t 之 > (o ^ | 再回 ! H 部 o w
' (, 少 E | 带 U = H 7

总之 (L M C H 0 投资 - o p L M 7 0 o p x " e 投资 7) + 炒股 \$ (! J H
_ - 股 \$ (| h 0 总 w C w - (% ! A - 7 ! P C ' b (E 2 \$ 各 0 ! ? G Q * (i
D _ C ! U t (2 \$ % * 点 - (P 2 \$ % 差 点 - (' A) ^ | ! 7 0 P Q * 4 I 合 X
U (@ 投资 I 合 o p 7 m , X Y 8 h (^ | 通 x [} 1 % - ! ? = 产品 7 L M 既 2
q o p 外部 • (P 2 q o p ! 内部条件 7

I J +

对 y z { | } ~ , • 出各个象限] 的代表企业。

(SWOT) g h

m , ` - o p T 具 (o % H 0 非常 % @ - m 法 () C “SWOT” o p 7 “SWOT” o p
无非 C ' b s 0 # 量 4 > k 6 k 6 # 1 = u v 7 ' C 2 D 量 - C o a 集后 (列 t | -
k 准 7 " e 7 k V t U (7 k # , > k (' C “SWOT” o p - Y y Z a 7 ! 3 ~ Q
_ # 遇 (但 K L C # 遇 V @ " (诺 Y 亚 2 6 ? @ (抓 ~ J I T { ! 6 : 动通讯 E F ' b H
0 # 遇 (集 p 力量 U M { U 产 (j R J 0 今天 - 规 7 但 Q _ \$ % 抓住 # 遇 (s T 7 # 遇
R J u v () H I J ' b - # 1 7 # 1 = u v C F 辅 F R - (Q _ 8 2 E > X p (b I
J # 遇 (H m n C y w i ! " | E 清 (另 H m n 又 C 6 ~ X Y 8 h # E Y - - (3

E ~ ! " (* 6 E J ! " - 信号 () 产 U J ' b H I z { 7
q B ' I Y y B o C 外部 o p 7

* + 6 ~ j , -

\ 5 ~ j 6 m n s t

{ ! 内 J % - H I ! (O P 之 @ " e M { 7 8 (, K L | 2 ' 0 { ! / r 2 V C 6
q e 儿 0 m n M { 决 # - 7

{ ! ; 长 _
E G ! - 差] u ?
6 换 R y
信 X
退 t 障碍

1. 业增长

) C { ! - 吸 W 力 ({ ! ; 长 c < 0 f (吸 W 力) / 0 D (!) h X 2 ' 0 { ! U
r 7 T 资 f H I () 吸 W H I 8 (T 资 低 J (% I h T) | 2 I 7

2. 不 企业的 服务

产品 - 差] \$ 6 u ? - 差] \$ (' I 差] \$) 决 # ! \$ E \$ U r 7 G b C U 产
d - (“ f i 子 ” = “ m 小 e ”) % H 0 差] 7

3. 成

) C M N 障碍 - z { 7 c [E q ' 0 (K ! E U 产 ' 0 (T * U 产] - (' 0 代 -
" e V

4.

f g h 之 l q + } ~ 500 强 - h i 6 (C O i 全球 ! " - J 解 非常 m n 7 0 - 总部 2
8 < i W 色 - 小 j 城 (0 . Y ! " 信 X - \$ 力 (Y y B = 8 < < : 部 - \$ 力 F] (') N
0 \$ • f A J 解 全球 ! " - # \$ (G A (通 : p 低 % - 6 - 集 & ((t S J ` D -
w 7

5. 出

, K L ' L _ ! (退 E t * (0 * j k U r = T g V > n m (7 8 力量 (h H (P
) C M N 障碍 (i Q 3 - M { 产 U Q D 7 | X (\ I M { = M N 障碍 F 关 (\ I M
{ C O P 各 V l \ % - 7

I J +

请你回答下列问题:

(1) “信 X” i { ! 内部 - 7 8 力量 C I b - ?

(2) x 认, e 列 品 1 代 = > - ' I 东 A k V x 认, ' I 品 0 % ! " - . k V

# 动	通 T 具 代	V { 车	络 代	0 ; 媒 w	6 Y M 食品 代	0 ; 农 m
1 1		V { 车	1 1	0 ; 媒 w	1 1	0 ; 农 m
1 E 1		1 % ! " - .	1 E 1	1 ! " >	1 E 1	1 ! " > i
1 r E 清		1 无 ! " - .	1 r E 清	i B	1 r E 清	B
				1 ! " >		1 ! " > i

			i m		m
--	--	--	-----	--	---

具w - 内部o p

L M = “SWOT” o p G K _ K少涉f ~ 内部o p - H I z { (但具w - 内部o p (^ | [} q e 几0关键M { 4

管 理

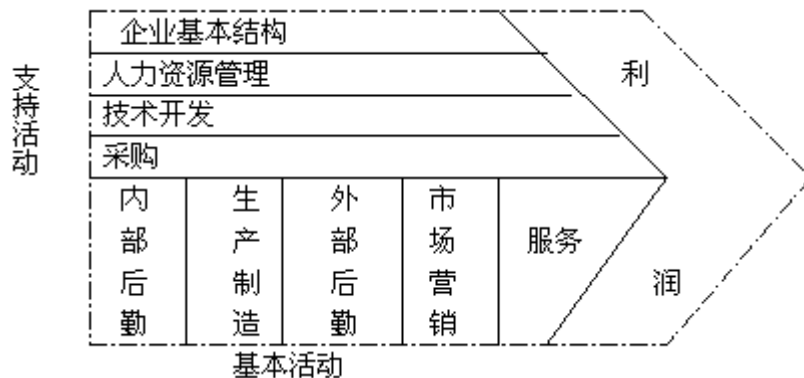
<内 ! - XY遇~ J Q D - z { (M , Q _ 8 C Y T科背i t (2技术XYB % r长(但全n 4 XY (@ " (I b * 沟通 (I b = 媒w 6 h T沟通 (% Q _ - 障碍7 ' 0 技n E C天U - (^ | 培训7 @ " = 媒w * o (媒w % 0 - 兴 点 (% 0 - • 0 z { (! 2回答媒w s z A (k q K L b - 策' (' ^ | * y 7 E | 8 8误解 (E | 8 8 E 清楚 (N V _ . W p q - 4 6 7 } \ g % & r s 副总裁W t u () t : V _ - H 0 > v 7 3搞 量XYA (C ; H 0 Y y E < 8 h 6技术8 h * 搞 - (' A (3] S | 学H点XY - 知识 () w ~ 学>选J d - 课 (P ! J 几y书7 3 J 3书 (J 课] S \$ % K L (Q容易 (S后3) e始9 H 0小I - XY7后UX - 部 - _ J (3 T J X Y \ E ~ L简 5 (E x C 8 = 8 - z { (o % H 0 x < z { 7 ' A (回 : | U再* 3 学> - 教材 (再 ~ 学> 课 (3才^ z \ ~ 学7 X Y C非常1 | - (M , O C H 0 5独 - w S (^ | 认 ^ y 7

人力资源分析

! - y T 6 (6 E Q 6 U产运? 6 o] 6 财? 1 < 6 6 8力资源XY6促] 6 c [关S 6运? S ;]] ' I m n G ^ | M { o p 7 J 2热 - H点 () C 8力资源o p 7 8力资源o p E G全J H (E件 - 东A (T C J P n 7 P n \$ V ~ H 0 Y y { - | L k 7但C G全< = P n 2 \$ P % z { 7 Q _ y ! U (y ! ~ z { q职 (z { 8 3 d = <算# i s (i s q后 (5 t H 0 # (` { 3 j合E j合2 ! T m 7 C E C Q准N V J 2 Q _ P n S ; C ; <外: U - (文\$背i E H b (o p L k E H b (回答 | - 心 E H b (t J - ' I C o (P E H # \$ ^ z s 0 8 - \$力7 | H ^ z - \$ • 解决z { - ~ I M { 7

链

< = 学> 1 X教@ 1985 : 2 B 7 8 > k C p 绍J H 0 ` - Y论 (') C - . 7



* 4-2 5 6 @ A B *

1 X 7 ! - U产> ? 活动划o R Y y 活动 = i 活动7

< = C D } ~ c d

后 |) C : * H I 供k 6 3材g - (] 活动y U产E Q C ! - E m活动y外部后 | C 7 ! - R品] 运 (, ?] 1 m - H (u ? 7 ' b m 0活动C关键 - Y y活动7

z q外 (Y 础E ' (厂 } 6水电] (C o ~ ~ Q 3 • 0活动之 p - (1 q 0 \$ % 虚线 * 7

% = 项 i m n - 活动 ^ | ` * 4 划 o 7

1. 人力资源管理

内部后 | 6 外部后 | 6 ?] u ? q f E Q 0 1 ^ | - 8 力资源 X Y C E G - (1 ^ |
- 8 才 P E G (! | 选 Q j - 8 力资源 7

2. 开发

2 E G - v w (E G - Y y - . 活动 B (! 1 ^ | - y T C E H 致 - (| % 1 侧
1 7

3. 采

2 3 B C t " e ; 外 n (! ~ F k - i 7 @ " ?] p (! | 请] 8 (规划策
划 I L b M { ?] (' A - U q) C H ((7
m 项 Y y 活动 2 q o , B 活动 = e 活动 7 1 X 7 ! r 0 U 产 > ? 活动 - R y (8 ' 九项活动 o ~ 7 ' A (!) | V t \ I C R y w D 6 K L \$ 带 U w D w ' - 活
动 7 " # R y w D (又 E 带 U w ' - s () | [} I b 降低 R y 7

j k 7 5 6 } ~

y T D D 2 < 内 M { 技术 e T = Q E

E Q D D 2 < 外 E Q (降低 R y

% 8 2 Z ' b - 6 5 b T 0 0 T 0 (6 j 0 T 4 # B 6 2 0 ÷ 5 6 T f r e f B T / F 6

* 4-3 E F G H 7 5

; 1 4-3 p 2 q 3 t (越C知识含量 f - (- . 越D 7 WTO | h 知识产 (| h u
? 贸易 (心 - z {) C知识含量 f J (仿 - 2 \$ 性 P f 7 DVD 6 VCD - 4 Q f (被 仿
- 频 _ P Q f (') 9 0 Q R J H I 7 < 外 ! E | 呼吁 ' 0 z { (0 E 2 轧 > B 呼吁 (
C M , 轧 > - - . 低 (G A 2 仿性 P / 0 低 7

I J +

在知识经济中, 企业 < 高技术含量对企业的经营和发展有何作 P ?

7 8 9 :

会发生 移

> n H I o p m 法 (无论外部 o p o C 内部 o p (G C + n B q - T 具 7 ^ | W X
X - C - . z { = ! " - . z { 7 ; 陈 , - > ? & ' 0 ` - _ 6 : (- . P 1 T U 6
: 7 ! \$ \$ s 供 Q * - u ? () r M > ? & ' 已 > E \$ j k c [- ^ q (c [) | 6 0
追 q ~ I \$ • s 供 c * u ? - ! q f O P - 产品 7 ' b) 产 U H (2 动 D D ; , - 0 `
- 2 动 (q z 8 c [追 q w D - a b 7 m , ! 追 q - w D a b C c [- ^ q 7

通 q 电气 ; 1980 : ~ 1997 : (16 : U S ; 长 16%

微 C ; 1988 : ~ 1996 : ! " - . S { 均 : ; 长 _ 54.8%

革 # ; 1988 : ~ 1996 : ! " - . S { 均 : ; 长 _ 0.2%

B + s t % & - - . T U 6 : 7 ' C H 0 & ' 决策 z { (P C H 0 资源配 e z { 7
G b - ! ? (微 C \$ • D c < B P (T 革 # 2 e 降 K L h i 3 % - 水 { 7 迪 尼 = A 代 r
P C ' (情况 7 1985 : (A 代 r = 迪 尼 差 E _ (之后 (迪 尼 : ; 长 _ 25% (A 代
r 17% (, K L w A F 关 v w (股东 6 c [(E 选 Q K ` _ 4 E C 选 Q A 代 r (
T C 选 Q 迪 尼 n V

2 A 2 B = K L 2 B P C H i o E e - 7 8 i J 7 2 A 2 B 2 1981 : ~ 1996 : 15 :
p (: { 均 ; 长 _ C 26% (K L 2 B C 19% (尽 X K L 2 B 2 I A w u S : R C (迫 N
2 A 2 B 9 t ` - 选 Q (但总 - U r (2 A 2 B - ; 长 c < C D W K L 2 B - (y U C K
L 2 B - H I - . 被 2 A 2 B w % J (P) C - . 6 : J 7

移的阶段

- . 6 : % 0 - v w 性 4

- . 2 N 4 y W % & - > ? & ' \$ • n o j k c [- ^ q (M z 1 \$
; G { ! p 吸 ! - . 7

稳 # ? 4 ! - & ' 0 * 4 符合 c [- ^ q (! " 7 8 4 ' . W F i
稳 # - 状 7

- . 2 t 4 - . e 始 ; ! - 0 ; 活动 2 0 ~ I \$ ` % @ 4 a b c [
^ q # \$ - > ? & ' 7

! - > ? & ' 陈 , (c [) * 追 | ~ I 2 { ` 颖 - & ' - ! 7 & ' ` 颖 (\$ • a
b c [^ q (- .) 2 N (') r M % & - > ? & ' \$ • a b K L j k c [- ^ q (l q
\$; G { - ! p 吸 u - . 7

! 2 - . 6 : - v w (r M ' 0 & ' - ! " 创 Q 性 7 ; ' H 点 2 q 3 t (& ' C 2
纵 - (2 衡量 - 7 & ' * () 2 q 带 U - . (& ' E * () 丢 * - . 7 ') @ 9 ! " -
创 Q 性 (O u 决 W ! \$ E \$ a b c [E G g 次 - ^ q (% \$ % \$ 力 t S ` D - ! A 7

战略的 创造 力

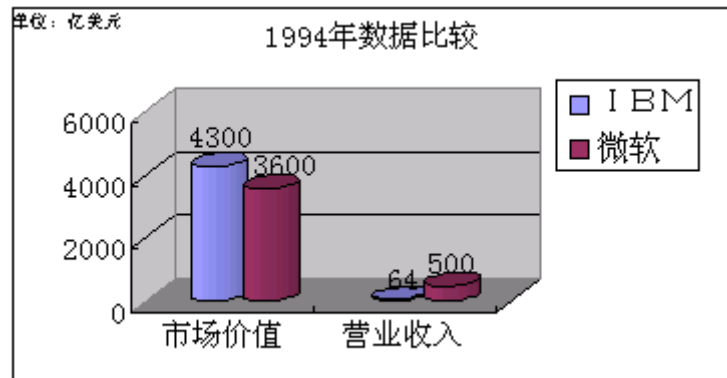
< = 学 > B - . 6 : C s t J ' b H 0 % _ 4

企业的能力=市场价值/营业收入

市场价值是企业上市的股票价值加上长期负债

营业收入是企业当年的整个营业收入

' 0 % _ w J t ! - \$ 力 (' 0 \$ 力 W # C H 0 K o / 7

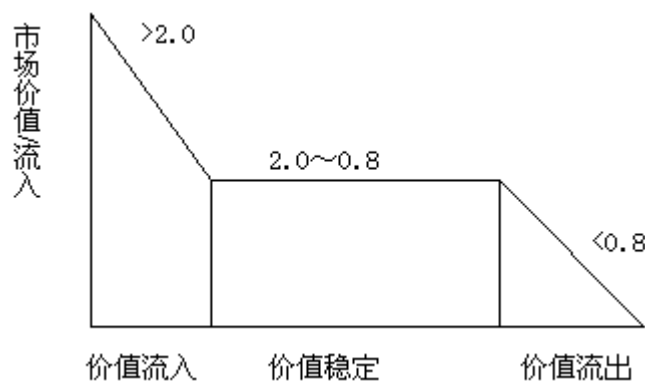


* 4-4 3 4 5 6 . I % J & 7 : ;

" # 3 绝 i C D (* + IBM C H 0 巨无霸 (2 遥遥 | d (但 7 ! " - . = ? ! ! N
F 后 () 2 q 3 t (l S - K o / (IBM 0 % 0.67 (微 C C 7.27 ' 0 C D r M IBM - &
' 1 创 Q - - . (远远低 W 微 C - - . 7

' b H 0 o p 1 9 ! 带 U H 0 Q 清醒 - | (& ' C 否恰 (C 否 2 { V 2 2 3 :
; p (2 E 2 q q Q 3 - L k U 9 ' H | (" 2 q [} w ' = ? ! ! N 7 M , 2 \$ % B
! (K B ! % & 2 ! " B - + J E \$ m , | < o - 情况 e (P 2 q | V Q 0 L k 代 (
q = V _ / 0 (= 主 | 7 8 i J / 0 (t S H 0 G r - | C o 7

移图解



* 4-5 5 6 K L * M

2 q 3 t U (! . 2 E G v w (0 - / . D 概 C K L b 子 7 B n 绍 " IBM - 情
况 (0 C 2 t v w (T 微 C C 2 N v w 7 ! G 迎 _ _ 4 2 N (Q 少 4 2 t (但 ' u 决
O E F K L b - & ' 7 - . 6 : C H 0 Q * 4 ! o p \$ 力 - T 具 7

* - 0 P +

在 q 体的内部 N O 中需要考虑管理、营销、t u 链三个方面的问题。t u 链的含义不仅 F 限于某一个链条上创造 t u，而是一个 U 体考虑，要考虑 r 置资 s，从而获得 (L 优势。从陈旧的经营战略向新的模 4 v w，t u 会发，v w。企业在做战略决策的时候，要考虑资 s r 置问题。企业管理 + 认识到 t u v w 这个概念的时候，同时要思考 t u v w 的方向和速 x。

a b c d +

, 5 - m n . /

* - ? : +

企业的 (L 2 势 N 0 t u 曲线

企业的核 \ 能 M

企业的 (L 战略

2 t ! 7 8 & ' 之 > ([P d t H t ! - 7 8 k o p 6 - . 曲线 = ! - 心
\$ 力 ' = 0 D z { 7

4 5 6 m n e f g h

! X Y L 认识 ~ - . 6 : ' 0 概 - - A B (G A) | Z [- . 6 : - m 0 = T < (P
) C 往 \ 0 m 0 * 6 : f 6 : - F 慢 7 ! G 希望 - . 2 N (- . 稳 # 2 V _ ' / (E 希
望 2 t * (') ^ | 创 Q H 0 ` ` ` * - & ' U a b ! " = c [- ^ q () | o p { ! -
7 8 k 7

| J 解 { ! - w ' 区

! 7 8 & ' - > s C u ? (C 差] \$ (o C k 准 \$

! J 2 - 7 8 & ' \$ h i _ 长 A @

f A * ` ` 7 8 & ' (h 0 e H . - ; 长

1 谓 w ' 区) C \$ • 带 U w ' - ~ 0 部 o 6 ~ 0 区 p 7

8 < Q _ - F G " 0 P 6 W X Y 6 Z v [6 (2 北京 - - 6 C 16 9 ~ 38
9 之 @ (" [? m " # 6 2 100 9 左右 7 , K L \$ % H 0 ! # 2 40 9 ~ 80 9 之 @ (C
\$ % 8 T U (o C 0 - T U 1 带 U - w ' a 少 (w ' 区 2 K L 4 m ?

- . 1 T U I b - # \$? # \$ - 3 M (! k I b 努力 ? ! - X Y L k / M 白 ^ q #
\$ = - . 6 : 之 @ - 关 S 7 P) C r 2 H # A ? (c [- 选 Q 决 # J 各 (7 8 & ' 1 含
- - . 4 ' 7 ! s t H 0 7 8 & ' (= - C 希望 - . 2 ~ V _ ' / (K - . 稳 # 2 V _
' / (; T t S H 0 7 8 > k 7 ! " T U # \$ (P) C ^ q T U # \$ - A B (K t J ` -
> ? & ' 4 ' - A B (T U L) e 始 1 ` 选 Q J 7

< 内 ! - 冰箱 D & 6 彩电 D & 6 q D & 6 VCD D & N c [% J 选 Q - 4 (N !
" - . M { 1 ` o 配 (i W ! U t (% w o C \$ w (') | ! 9 t H 0 z N - | 7
3 U - 7 8 1 点 C [} ! - ! A 6 ! " 份额 6 ! - @ A 6 差] \$ - 产品 6 产品 -
内 技术 (J 2 y W 技术 创 ` E 2 \$ ` _ t J () 6 0 [} ~ w ' 6 ! " - . - 份额 K !
" - . 7 Q _ ! - ! " 份额 2 1 D (但 S 2 = H 7 B - . 6 : C ' y 书 p) s t ^ | ;
[} ! " 份额 6 0 ! " - . (; [} 产品 6 : ~ [} c [- ^ q 7

: * ! 强 q 技术 (J 2 ` _ - C [} ! E < 7 ! E <) C ! E < K L b - &
' 7 > Q _ - 7 8 (E 再停留 2 技术 m n (T C H (非技术 - 7 8 & ' 7 @ " 0 P (
O P = b 酱 n 6 5 卤 n 6 阳春 n ' I F G - 7 8 (双 m G E 含 % Q f - 技术 7 1 q ' /
| 澄清 H 0 概 - () C ! - . - ; 长 (~ 底 C U 源 W 技术 (o C U 源 W 7 8 & ' 7

7 8 ; <

; 非技术 - U < [} (! | x o [- ^ q 创 Q H 0 ` - - . 曲线 7

@ " Y Z ! 7) t 差 - 8 G ^ | Y Z (但 C u 8 i Y Z - | q C E H b - (% - 8
| q 外 + 富丽堂皇 (% - 8 | q - C 内部 E ' - 豪 r (P % - 8 | q - C 0 - 2 3 C \$ (
o % 8 7 0 m , W * - 4 m (| q - C G D 7 G b C = [• K s [• - _ H (I L U ~ #
- . 曲线 (C E C H # | = Q 3 Y Z H b - - . k 准 V : 贝聿 M E < 香山 Y Z - A B)

7 0 # 6 R H 0 W * Y Z (M , 北京 - % 区 Y y 2 东部 (T 香山 Y Z 则 2 北京 A 部 - 山 / 7

Y Z - ' b H I | { p (\ I C | [} u T - (\ I 2 q 减 ~ { ! k 准之 e (' 低 W { ! k 准 (\ I | s P ~ { ! k 准之 B V @ " 9 W * | [} 泳池 6 h 龄球]] y 9 ? | s 供 Q ^ j - W X • (r 0 通讯 E ' k C G H -]] 7

Y Z +

我自己有一个亲身经历，也是；得同样的一个服务 7 加改进，就会带来顾客的忠实 x。 世纪 Q 代，我在加拿大 n 习，经常从蒙特利尔到渥太华去。在 > 线上，可以选 * 长途汽车，也可以选 * 火车。有一次，因为长途汽车罢工，所以我选 * 了乘坐火车，就碰到一件意 I 意 5。火车中途停了一个小时，主要原因是铁 > 上出现一些故障。这个时候，列车员不断 & 播，前面遇到了障碍，不是火车的问题，希望大 e 理解。一小时后，火车启动了，& 播要大 e 保留好车票，作为下一次旅行 的优惠。我当时；得不太可能，当然也 3 有太放在 \ 上。过了几)，我从渥太华回蒙特利尔，就出示了这张车票，8 售票员讲这个 5 6。他查了一下微机，就跟我讲，你的 5 6 属实，根据规定应该是 的免票。因为从蒙特利尔到渥太华 D 有两个小时的火车，晚了一个小时，应该 8 你 的优惠。当我说谢谢的时候，我发现他 k 着 A 还在操作，以为他要出票，谁知过了会儿他又抬 A 说，根据公司另 I 一条规定，你不属于这种 5 6。我想不属于就不属于，谁知他喘了口气又说，你是两个小时的火车，晚了一个小时，而现在你又是回原出发 g，根据规定，是免票。

在美国也遇到过这样一个例子。有一次我到丹佛大 n 讲课回布发罗，从 n 校去机场走了一个半小时的高速公 >，校方把我送到机场以后，就走了。我去剪票，服务人员跟我说，因为前方有雷 ~ 雨，你的航班取消了。当时我就有点着急，回去一个半小时，上哪儿去 • 交通工 q，• 了交通工 q，怎么休息，什么时候知道航线可以走了？就问他有 3 有 # 它的办法，或需要等多长时间？他说别着急，本来想把你送到华盛 |，走一个三角，从华盛 | 把你送到布发罗，但我们这个航班现在已经满了，能不能请你谅解，把你送到费城，不过在费城你要等一个半小时，而在华盛 | D 要等半个小时，到时换一下机就可以了。我听了以后，；得他能 < = 这样一个便利的条件，反而因为多让我等了一个小时而道歉。

4 5 6 = a > s

8 < 密 1 安 D 学 - 普 s < s X = < 莫 g 教 @ 2 20 } 纪 90 : 代 s t (! 2 [} 7 8 - A B (| 立 V _ - 心 \$ 力 (P) C 心 7 8 力 7 3 P 认 , (20 } 纪 80 : 代 | f • X Y 8 h - k 准 (C i % & M { 1 I 6 集合 = 3 简 - \$ 力 (~ J 20 } 纪 90 : 代则 C | 6 识] 6 培养 = 探索 N % & ; 长 - 心 \$ 力 7 P) C r (I b q 动 J % 资源 (创 Q ` - 资源 (j R 独具 \ 色 - 心 \$ 力 7

@ 5-1 / 0 N 0 7 K 8

3 U - 1 点	J 2 - 1 点
! A	w ' 1
! " 份额	! " - . - 份额
产品	c [- ^ q
技术	! E <

心 \$ 力 D D ! 内部 H S 列 2 q 互补 - 技 \$ = 知识 - I 合

' I 技 \$ = 知识 (2 q N ! H 项 K _ 项 ! ? V ~ } ~ H 2 7 Q _ ! G 希望 V _ R , } ~ • ! (关键 - z { C V _ % \$ % H 0 心 \$ 力 7) + 创 Q H 2 - MBA 项 = (心 \$ 力 2 % \$ % Q * - U 源 6 c * - 师资 6 Q * - E ' 6 Q * - Y - 6 培养 t Q * - 学 h (" # ' I G C H 2 (创 Q H 2 - MBA 项 =) , ? E 远 7

核心 力的 性

1. 占 性

! \$ 2 / 0 长 - A @ 内 (i H 项 \$ 力 M { w % 7 ' 0 w % C L ! - w % (T E C
0 8 - w % 7 = 篮球队 6 b 球队 E G (3 P - Q _ 技 \$ C 0 8 w % (` a - 球 h 6 1 J ()
7 ' 0 \$ 力 带 / J (T % & E 希望 拥 % - 项 技术 被 谁 带 / 7

2. 耐久性

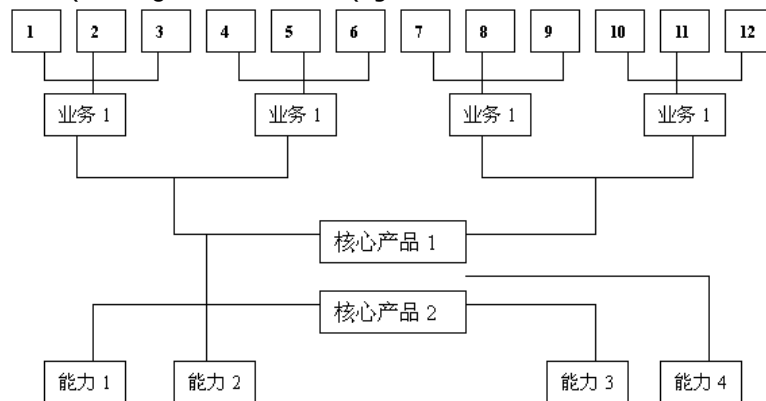
) C 2 F 长 - A @ 内 (! 拥 % ' 项 心 \$ 力 (O C H 0 心 - \$ 力 = 心 - 7 8
力 (C 耐 - 7

3. 移性

希望 0 2 F i 长 - A @ 内 E 2 6 : 7 2 q 随 1 2 动 (随 1 6 : (~) ? E B C 心 \$
力 7 0 P - 心 \$ 力 C k 准 \$ (' 0 k 准 \$ h i J Q 长 - A @ 7

4. 复制性

" # 0 被] 8 Q F 4 抄袭 J (仿 J (~ L P ? E ~ ! - 心 \$ 力 7
! " G 0 8 (2 \$ % 各 (各 b - \$ 力 (但 ' I \$ 力 \ E G \$ 产 U 心 \$ 力 7 Q p -
H d 项] 8 E 2 仿 6 E 2 w % 6 P E \$ 6 : / -) j R J 0 - 心 \$ 力 7 + y - y 田
T 动 # 6 丰田 - 全 n 量 X Y (G G i S Q * (G 9 0 P 带 U J 心 \$ 力 (\ y ' 0 心
\$ 力 j R J 心 产品 (又 l g ~ E G - ! ? (j R J w R 产品 7



* 5-1 P Q R H

普 s < s X r (!) + H 棵 D (植 x W 土壤 (x 部 C 0 - \$ 力 (吸 ! 土壤 - 养
o (躯 8 C 0 - ! ? (枝叶 C 0 - w R 产品 7 心 \$ 力 - Y 础 E C 产 ! 6 E C { ! 6 E C
7 8 - m (力量 (T C ! - 资源 7 d e 资源 () 无 ; ? ! - 心 7 8 \$ 力 7 u 0 !
- 资源 C E G - (^ | 认 ^ 4 识] (Q * 4 配 e (否则) E \$ n o T 资源 - m q 7

@ 5-2 A I \$ % 7 S T x 2

! a 称	心 \$ 力
0 P	产品 = u ? C k 准 \$ 6 规范 \$ -
% &	2 ?] 6 y T B 具 % Q 强 - \$ 力
索尼 % &	C 码 技术 = 革 ` \$ 力

获得. 运 和管理核心 力

t S 心 \$ 力 - 途径 (Y y B C d 0 m n

内部 - 培育 7

* . 4 h 密 (] 8 E 2 q 仿 y 排外 (j R H 0 M N 障
碍 7

\ (7 通 : 兼 \ (t S ` - 心 \$ 力 7

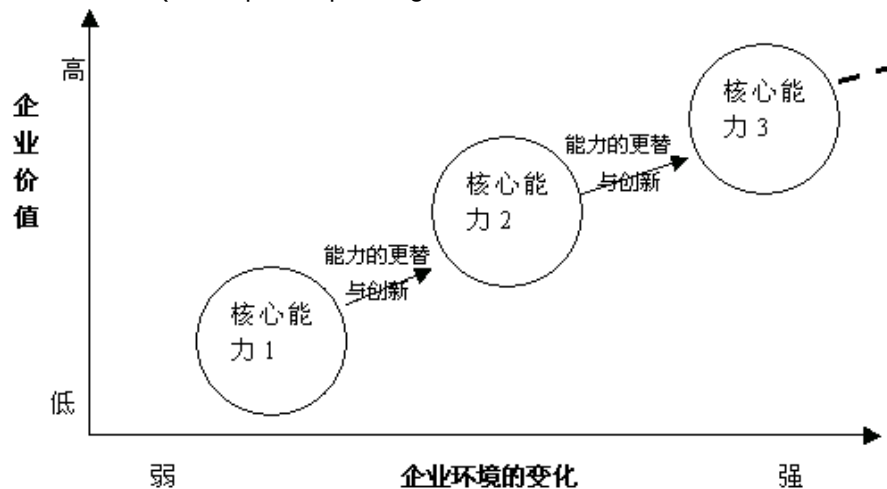
* . 4 2 0 (- A @ 内 t S (h i T < = 灵活性 7

建立 心\$力P o | [} ` `

心\$力E 2 \$ E # (E 2 \$ 远E被] 8 仿7 ! i 心\$力 | % o p (z

N i b 7) C r J 2 ! / % \$ % 心\$力 (2 K L 范围 / % V

心\$力F i 稳 # (但P | % E | - T g 7 心\$力 - X Y % ' b 几 0 m n 4



* 5-2 S T x 2 7 ()

2 ' d 0 主 | M { e (! - 心\$力2 E | 4 s f 7 ! E 见 S 0 % H 0 心\$

力 (2 \$ % 几 0 心\$力7 2 2 践 p (_ 项 - 心\$力\$ • N ! t S ` * - > k (但 H

I ! 往往 C : o 4 追 q _ 9 \$ (K _ (\$ > ? (T ' J V _ - 心\$力6 心! ? (

盲 = 4 追 q _ 9 \$ 7 ' 2 \$ E x C 盲 = - z { J (T C i ! - ! " • \$ % n o 4 认

识 7

H 0 ! E 2 \$ 0 o p 外部 • T E [} V _ - 内部资源 (G b (P E 2 \$ 0 o p 内

部资源 (T ' J 外部 • 7 " e 7 0 P d 0 ` * 4 r 合 X U (j R V _ - \ 色 (j R V

_ i ! " • = 内部认识 ` 清楚 - | V + B 孙子 p 法 C / l t - “知 _ 知 ” (' b !

才 \$ • 吸 W ` \_ - - . ( h 留 ` _ - - . 7

& ' X Y - Z a (C ; 资源 ~ \$ 力 (; \$ 力 ~ 心 (S 后 j R 7 8 > k 7 2 n o o p

产 ! • - 情况 e (! H # | 认识 V _ - 资源 7

核心 力和 链. 企业战略. . .

1. 核心 力和 链

- . o p ! 内部 - 资源 (u H 项 - . 活动 (2 3 B o 2 q 再细 o , ' 条 - .

活动 - - . 7 @ " H I % & | q ?] 部 - - 8 h o p ?] - - . (C 希望 h T ` * 4

H (o p m 法 (z N 4 | j k 7 心\$力 = - . C E 矛盾 - (! - - . 活动 C

, J h 0 j R V _ 具 % \ 色 - 心\$力 (C 希望 y ' b - 投 N • 致 ! - 心\$力 (w 后

j R H 0 i - 7 8 > k 7

2. 核心 力. 企业战略

心\$力 p ! & ' % Q 密切 - 关 S (^ | ! [} ' b 几 0 m n - 内容 7

I J (P % I J z

心\$力 \$ 带 U K L b - I J z (K K L b - I J z 才 \$ h 0 产 U 心\$力 = "

i 心\$力 V

心\$力 - ! ?

i W 辅 ! ? 则 2 q o t * 7 @ " 耐 t - E Q m n C 非 心\$力 (l q 7 0 o t

* (^ z 创 Q - . - 6 具 % 心\$力 - 活动 C 0 - y T = ?] 7

3. 核心 力和 .

! 2 学外 < - H I ` - X Y Y - - G A (P | [} 2 p < 文 \$ B t J - 合 < = j

承性 z { 7

4.核心 力和管理

[] X Y " e挖掘潜 \$ (运 q 心 \$ 力 M { X Y 7

5.核心 力和扩张

围 心 \$ 力 \$ E \$ M { F 关 - _ 9 \$ & ' 7

I J +

企业核 \ 能 M 在战略决策过 1 中起什么作 P

4 5 6 m n . /

三层面理论

h H 0 g n D D 合 L M [] " e U 拓 g = h V _ - 心
! ? 7
h i 0 g n D D 建立 ` - ! ? 7 3 % ! ? - 外延 = M N ` -
! ? (5 _ 9 \$ 7
h = 0 g n D D 创 Q % U j 力 - B 选 ! ? 7

2 h H 0 g n (M , ! - 心 ! ? , ! 带 U D 部 o - w ' = J 金 2 量 (1 q 0 N
! ; 长资源 7 ' A (i X Y - &) C " e " i 7 8 4 6 (T 掘 t 心 ! ? p 1 % - 潜
力 7

h i 0 g n (! - ` ! ? 具 % f - R 长 _ (\$ • x Q ! (但 ^ | 投 N 巨额 -
资金 (= L M F 呼 k (F W M [! ? 7 ! 1 n 4 - & C " e 创 Q = " ` -
! N 道 7

h = 0 g n (! M 天 - ! ? 2 \$ y - 课 { 6 ! " - 点 = 投资 - 尝 Q] 7 '
A (! n 4 - &) C " e 培育 % > 途 - H I 项 = (G A 砍 * 潜力越 U 越小 - ! ? 7 韦
g 奇 2 * J G E - A B (7 ~ I E F 关 - K L w Q 小 - ` ! ? G 砍 * (| q J % - ! ? H
| 9 ~ ! 内 C H C i (; T h i J G E % & - i k T g 7

建立 ' b H 0 = g 次 - Y - (\] C 建立 H 0 v 梯 _ T g - = g 次 Y - (i ! 立
H 0 7 8 - & ' Z 想 C Q % q - 7 " # ! 2 = 0 g n B G \$ % [] () 1 5 ~] 8 -
围攻 (2 7 8 p 5 遇 I , 7 " # 2 h H 0 g n B \$ % [] (T 2 h i 6 = 0 m n % (但 y
W = > - 状况 E { (2 3 B P b I J ; 长 - # 1 7 S s : U (" # 0 2 h H 0 g n B %
T g - # 遇 (T i h i 6 = g n \$ % g e [] (P E 1 % M H 1 - T g 7

总 - U 3 (^ | ! 2 = 0 g n B G % 1 [] (虽 S 侧 1 点 E G (但 E \$ % 1 } 废 7

战略和竞争优势

! 2 ' b d m n [] 周全 A (0) r 2 着 7 8 > k 7

1.如何更好地防范竞争力量

@ " (! % n o - \$ 力 : 止潜 2 - 7 8 i J M N O - { ! (K C : 范 ` - 厂 > M {
7 8 7

2.如何 护你的 户

+ > n - @ 子 ([乘坐火车 (H I J 3 - w A - A B (! \$ 否照 c 3 - w A (N 3 产 U 忠 2 < V h [K c [C H 0 m n (` 1 | - C x | t S 7 8 > k 7

成功的

1.使 感到物. 所

H # | N c [J解6认识~ N q x - 产品6享6 x - u ? \$ • t S超. - - . 7
y 田汽车2 8 < 享%盛誉() C M , 8 P 认, 0 - T 动# \$ • 带U超. - 享6 (虽S
各8 i 汽车 - | q E G (但G希望各0 m n G * 7

2.以较低的 提供更好的产

\$ E \$ • q 0低K ` 低 - - 4 ( , c [ s 供 ` G 8 - 产品(5 8 - 廉6差] \$ 7 `
X U) C 2 享6低廉 - 4 - 情况e (o \$ % 0 * - u ? 7

竞争战略

/ 0 & '

h H (| 吸W c [(通: ! - & ' U吸W c [(2 J 3 P - ? 望
h i (\$ < J ! - 心7 8 力6 心! ? 抵御K 抵抗7 8 - 压力
h = (R (! " 4 6 (! l u - M 攻 = : 御 - { 动
h s (小 > ? 范围 (~ > ? 范围 ~ 心! ? B (s f 抗御\$ 力

1.构筑竞争战略的出发点

z 7 8 & ' - t T 点C ! - = k (% q e = 0 m n 4
c d C 建立健全 > k (! - = - C 通: & ' t S ! " - . (建立7 8 > k 7
h i 0 m n (" e 培育忠2 - [K L c [7
h = 0 m n (通: > d 点U 2 J % w 7 % w) % w A (P % 力量1 , 7 8 i J 7
2 3 B = > P Q 强q 合m (合资 !) C - @ 子7 Q _ ! 2 H 0 { ! (K E G
< < B (z C 7 8 i J (但, J ` \* 4 拓宽! " ( 吸W ` _ - c [(d 0 7 8 i J 2 H
A ? C ^ | 合m - 7 ^ | 强q 合m & ' (E \$ H 4 7 8 7 = > < 内% I ! (z 7
8 (互F 压 - (Q R G { ! G \$ % H 0 { 均 - w ' _ m - T D - 0 - 5 6 G - 5 6 f 1 2 1 & / P 6 9 - 1 / 1 0 . 5 0 + 5 1 7 f 1 0 6 2

I J +

(L 战略的实施对企业的资 s 、能 M 有何要 H ?

* - O P +

实际上在 (L 战略中各个企业所采取的方 4 是不同的, 但 h 终希望在行业内获得 (L 优势是相同的。P 刘禹锡的“山不在高, 有仙则名, 水不在深, 有龙则灵”来比喻, 企业不在于大, 有战略则赢。在 (L ? 中, 不要过于自卑, 也不要过于盲目自 , 要相 自己, 如何 好 g 获得 (L 优势。

a b c d +

, 6 - ? @ . /

* - ? : +

企业经营战略

k 成本战略

别化战略

重点 中战略

公司战略

进入战略

2 t % & & ' 之 > ([P d t H t ! - > ? & ' 7

4 5 6 A B . /

企业 战略的

! > ? & ' - (H W % d 0 M { 4

@ 6-1 U V \$ % W I & ' 7 Z B X t

q - 7 8	低 R y
> k	差] \$
q - ! "	针 i H W - (! v w K [泛 - (! L M
= k	% 具 w - 细 o 细 C L - 0 0 . 7 0) T 0 j (F \$ 2 T 4 8 T 0 0 0 T 9 0 T D (3 . 4 8 T D

* 6-1 < g W I & '
 ' C \ 2 B 7 8 & ' C / l s ~ : - H W 性 > ? & ' 7 ! 7 8 : ; p (C | 低 R
 y (o C 2 { 差 } \$ (o C 2 (条件 e % l 侧 l 4 u H m n V x o ' b - 低 R y 6
 差] \$ 6 l 点 & ' 衍 U t B n m (& ' 7

C D * 6 . /

企业选择低成本战略的好处

2 q # t / > ? i J ` 低 - - 4 7 n i i - 4 / 0 4 \ - c [
 A (1 t S 7 8 > k y
 2 7 8 p (! E Z 通 : 降 - U 7 8 7

如何低成本

J 低 R y U s f ! - w ' _ (; T s f ! 总 - w ' = 总 - 投资回 _ (' b - >
 k 2 W / 7 8 i J \$ ` % @ 4 e g 内部 - . - 活动 7 | 9 低 R y (! ^ | 4

l - . 各 0 • 节 - 活动 (< 强 i 各 0 • 节 - X Y y
 x Q % & - - . (省 ' K 跨越 H I f R y - - . 活动 7

如何控制成本

控 E R y (2 q ; 9 0 m n (5 9 (R y 控 E 驱动 M { N J 7

1.

- . B 项具 w 活动 (@ " ?] K u ? (1 6 ~ 规 > 0 - ; 束 7 " # ! - 规
 0 D (R y) 0 低 (' b) 1 w 7 否则 () 1 t J = H 7 l q ! | [} (" e 简 \$ 产
 品线 6 降低 R y 6 s f k 准 \$ 6 (产品 U 产周 ? 6 7] ^ 队伍 I 建 S ` 合 Y]] 7

2. 学习曲线或经验曲线的效益

l 谓学 7 曲线 K > 9 曲线 C L (随着 ! i 产品 < T - S < C 量 - ; < (< T - 熟练
 ; < s f (5 6 R y e 降 7

3. 资源投入的成效

关键 C 8 T 投 N - 资 y 6 p 供 k ? \$ 力] 7 @ " f g h (通 : w q 0 P (m n
 ? - \$ 力 (; 供 k ~ / t S / 0 低 - 4 - 品 (j R V _ 低 R y - H 0 > k 7

4. 企业中或产业链中的“瓶颈”

! V _ - - . p (% I 活动 C 6 ~ 另外 H I 活动 - (' b | 降低 H 项活动 R
 y) ^ | F 关活动 P 降低 R y 7 @ " < 算 # - 主 # s f J 量 (~ L 配件 P | F k 4 s f
 量 (' C F 辅 F R - (否则 1 N S R y < D 7 l q 6 材 g - . Y]] ' I m n G 1
 ~ r w - 活动 7 ! 2 H 0 m n - 活动 (^ | 另外 H 0 m n F 互 i (' / % H 0
 G m q - z { 7

5. \$ %

! 内 Q 3 ! ? 5 6 " e o 享知识 (P 涉 f ~ G m q 7
 @ "] ^ S ; (I b \$ ` * 4 e T 6 降低 R y (建立 H 0 f @ - 队伍 (熟练 4 H]
 ^ 技 \$ (减少 e V H 0 部 - - e 减少 J (i W ! r w U t () % H 0 G - @ A 7

6. & ' (一. . 或纵 . 合

纵 0 r 合 C i 外部资源 - r 合 (2 J 纵 0 r 合 P C 降低 R y - l | 资源 7

7. #优势

H 0 ! " o \$ % 被 e T (c d M N ' 0 ! " - 8 () C d 动 L (3 1 享 6 ~ d 动 > k 7 @ " ! - 产品 _ d 5 ~ 非) 0 < > (非) ' 0 < > - q i ! - 品牌 6 产品 % J H # - 熟悉 (~ L Q 3 < > 再 M N ' 0 ! " - A B) j R J H (障碍 (' (j k) C d 动 > k 7 ! 2 降低 R y - A B (P [} p d 动 > k F 关 - A # M { 7 但 ! w d M N ' 0 ! " (o C M ' 0 ! " (G 1 % H 0 R y z { (') ^ | [} ! " M N - A # z { 7

e n 列 t J H I 条件 (! 2 ' I 情况 e () \$ • t S d 动 > k 7

w d M N ! " D D \$ • 立 j Y = 声誉 y
w d M N ! " D D \$ • 0 * 4 * o 3 材 g - 供 k L 6 ` 技术 = o
] 道 (产 U R y > k y
w d M N ! " D D \$ • j R Q f - c [忠 2 < y
d { H 1 2 q j R % 力 - H 1 7

' A M N ! " (!) 1 j R d 动 > k 7 2 Q _ ! " M N m n (d 动 1 带 U Q _ - > k 7 但 d 动 P % d 动 - k 4 w ` M N - (y W i 4 - 文 \$ = 策 E 熟悉 (往往 1 N M N 4 - R y : f (y z • 致 ! , 退 7

8. 生产 力的

' C - . p - H 0 Q D - R y 驱动 M { (M , U 产 \$ 力 y) 带 U J 巨 D - (# R y (U 产 w q _ - s f 2 q N 承担 - 折 , R y = Q 3 - (# U q U 产量 1 D (; T 降低 5 6 - (# R y 7

9. 战略选择和 运%的 .

! 内部各 (X Y 决策 (P 2 q N % & - R y 降低 (K L B P 7 % q e 几 0 m n 4

" e s f K 减少产品 K 品 (- C 量
" e ; < K 减少 , c [u ?
" e N 产品 - 性 \$ = 量 \ 色 % 1 ; < K 减少
" e ` f K ` 低 - T 资 = < 福 w
" e ; < K 减少产品 o] 道 - C 量 ((K 延长供货 A @

' I m n G C 降低 R y - 驱动 M { 7 ! ^ | 2 降低 R y - A B (x Q - . - 3 % z (N 之 ` < 符合 - . - ^ | 7

Y Z +

美国西 航空公司, 在 多航空公司都 的 5 6 下, 它获得了 利。它的 t u 链的造就是定 于向顾客 < = 便利的、 k 成本的服务。怎么能做到这一点? 大多航空公司, 便 国内航线也以 一个或两个城市为出发点, 或为 \ 来 。而西 航空公司 < = 点到点的服务, 它 长的就是管理入口的 a v "。因为对航空公司来说, 机 机场的 "% 快, 利 % 高。西 航空公司入口的 a v " 是 N , 而 (L 对 是 N , G 么它们) 的行次数就少, 而西 航空公司由于 a v " 高,) 的行次数就 ` 加。另 I 西 航空公司在旅途中, 不 < = 、 上的 以 v 机的行 服务。同时它 了通过旅行 订票这样一个 大的、 费成本的计 机 , 顾客 向它们订票, 自动售票, 免使 P 。这样它在 < = 必要服务的同时, 赢得了 大的利 。西 航空公司作为一个很典型的案例, 经常在 的课 1 中来进行 。

现在国内有一 e 航空公司, 正在 n 这样的模 4。例如 一机型—— D 的机型、 D 的航线, 从中获得 利。美国西 航空公司是带来 利的例子, 而美国 行航空公司, 表现出来的! 是一个 " # 的例子。美国 行航空公司的服务 ^ _ 是 C 国, 乘客可以通过计 机 或通过旅行 订票, 这样就维 \$ 了一个 大的成本 , 而运营模 4 是中 \ 4, 而且是多种规模, 这样就带来品种不同, 维修的费 P 也不同。维修的设备备

件要大量g %-，造成成本`加。而且它的员工有内部的工会& '，工会过高g <高人工成本，也`加了公司的成本，(k了利。这样看来，和西 航空公司相比，它们?间就有很大的。

低成 运 战略的目标

! 2 [] 低Ry运{ & ' - AB (= k % d 0 4

j k 低 - - 7 8

建立i - Ry > k

低Ry | d - 关键() C | t S / 7 8 i J ` 低 - Ry (' ^ | : H : 4 V ~ 降低
> ? Ry - 途径7 T A 南& % & 2 & 线运输6 f g h 2 批T = - ^ m n V ~ H 0 低Ry
- 道7

X (低Ry | d X 着r 0 Ry G 低(T E x x C 降低E Q Ry K U 产Ry (!
- u ? Ry P | 降e U 7

如何) 低成 优势

h i 低Ry > k - m 法(% q e 几 0 m n

1. * 竞争 + 更. 效地, 链"

) C V ~ - . p (\ I m n 6 \ I 活动2 q 降低Ry 7

2. - . 链

y 补 - . (; < K 减少H I \$ N Ry = U 产F j k - 活动7

" # ! - - . : f (~ L | i 0 y 补(K L o d t * 7 > n t - 耐t 6 f g h '
I @ 子G C ' b 7 " # ?] E * - s (~ 7 ?] ' 0 - . o d t * (P V ~ J 降低Ry
- m q 7

3. 产 低. 度的

产品E C 绝i \$ % 差] (^ | % H 0 E C ; < ! Ry - 差] \$ 7 @ " 牙膏(' 0 品
牌= Q 0 品牌7 8 - AB (0 E C : _ 4 s f Ry (T C 通: 内 (通: H I E G - 差]
\$ U 吸W [7

4. . 的市场/分

' / ^ | h H [} - S C 7 8 i J - - 4 z { 7

| 搞* Ry > k () | % @ 4 e g 内部 - . - 活动(N F 互% 关 - E G ! ? 部 - -
& ' V R H (0 1 7

E F G . /

t H 0 & ' (\ E 0 C r ! 0 % > k (T 无 k 7 0 % z N i b ! k - AB (
才\$ • ` * 4 H ' 项& ' 7 ! - > k C \$ • t S F i 低 - Ry (T k % q e 几 0 m
n 4

! e T t 低Ry - 产品= u ? - AB (7 8 i J 2 \$ q ` 低 - R
y e T t (0 C 通: 廉 - - P 动Ry (K L C u 仿 - m 法y
c [- ^ q T U J # \$ 7

' A ! - 7 8 & ') k C 差] \$ & ' () k s 供p E G - 产品= u ? (q a b c
[- \ ^ q (T j R 7 8 > k 7

1. . 的战略选择

(1) 产品差] \$ - 2 {

通： 量6创`6c[-回k6qfc[心Y^qU2{f;<-产品差]\$7无论
A 6电子产品6>电产品6qf轿车2'mnG%lwJ7

(2)通： _-w_!"jR\ -差]\$

+f%A (09Q小H块!"yf%奔驰P09Q小-H块!"7

(3)通：yT6!"?]B-\ \$力tS78>k

)C|qp EG7u0 !G希望p EG(但CEC\$•2!"BS~认2VT
EC-4p EG(但产品-性\$Kc[-}*;< HW7

2. . 战略的优势和0势

(1)>kDD2JJ品牌忠2

常q品(8PG%H0Yy-品牌忠2(照F#CqKLb-牌子(Q_8心/%
H0(#-品牌(')CH0品牌忠2<7

(2) k

Ryf6-4f(TUL\$E\$承67

78iJ推t `产品(!K[ ]推t`%差]-产品(K[]退t7

9 : H r . /

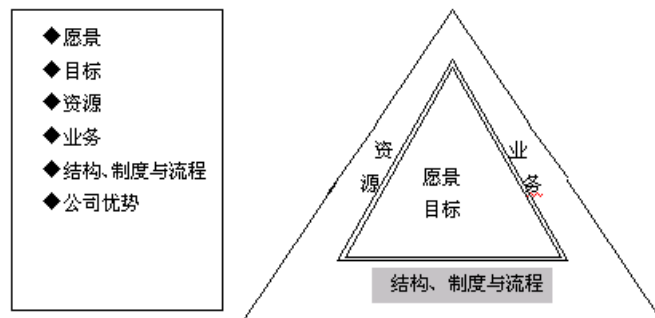
o%H(&')C1点集p&'(%8 m聚焦&'7)C7>?&' -1点放2H
0\#- =k!"B(5>n细o-w_!"B(, \#4区K\#(!vws供\ -
产品=u?7@"0 P2印<)遇~H0z{4M, 教-3M(8PE\$ T!("
SCT!de ()1遇~ 教=文\$B-z{7,J'bH0\#-4区(0 P
)xOD_C印<8CH0{食主 L(9"菜de(K羊!de(Uab'04区TU
L-\#^q7

I J +

k成本、 别化和重点 中战略-在哪些)*?

? @ . /

%&&' =78&'EG778&'C21选#-{!内(!"e78p合my%
&&'C%&通：zQp q2!"B-各(活动U创Q-.7%&总wgnB-HI&
'z{(QpQ1|-C"eMN`-{!(%&&'^|`*4MN总部1|;L-活
动7



* 6-2 LMY`&'7Z[

创造

1. 创造的%

创Q - . C % & & ' - w R = - (' = > ? & ' P C F 合 - 7

% & & ' [] - C 许 _ ! " 范围 - q m q (T . | [] q % & 各 0 g n - 活动 =
! ? 7 % & & ' | / 7 8 & ' S _ 7

L M & '

建立 % & - h i (s t % & - = k (配 e % & - 资源 ([] % & -
E G ! ? (建立 = E F % & - z 6 E < = 2 ; (w R j R % & - > k 7

2. 企业要考虑的问题

资源 X Y 学 Y W 资源 ' b H (Z a U [] ! - 7 8 > k (认, ! | [] q e 几
0 z { 4

% & p Q 3 % & % K L E G (G H 0 { ! / % K L E G 7

G H 0 { ! = 另外 H 0 { ! % K L E G 7

K L b - M { z R J 7 8 - 2 i k 性 (P) C 2 i k T g - z { 7

! - > ? 范围 = _ 9 \$ 1 m 7 % & & ' [] - C > ? 范围 - z { 7 E x C 2 H 0
{ ! / (T . 2 \$ 2 8 0 { ! (I b 2 V _ - 心 ! ? p (W # t F 关 - ! ? (P) C
F 关 - _ 9 \$ z { 7

3. 1 2 理论

\$ % Y 论 (; j Y - U < & Z J % & - 资源 z { 7 水 2 \$ % / - r 量 C 通 : 水 - f <
w J - (C 2 N \$ % - 水 = 2 t \$ % - 水 S - # (' | 3 2 N = 2 t - T < - 关 S 7
" # 2 N - T < D W 2 t - T < () % H # - r 量 7 2 量 C (? - { , (2 q S ~ f A -
q r (r 量 E 2 q (r 量 C H 0 水 { (C i k r 2 - (| 通 : 长 ? S 才 \$ j R 7
m , ! | [] (% & & ' C 建立 2 资 y r 量 B (S 后才 M N 配 e (" # 1 % - 资源
G 2 t * J (I b M { 配 e V 2 o p % & - 7 8 > k A (o p r 量 / o p 2 量 ` , 1 | 7
! - 差] \$ 6 品牌认知]] G C 长 ? > ? q 后 S e U - 7 H s ' > % & (\ : 建
立 - (0 - 长 . 6 \ 点 (' I G C ! - r 量 7 z M , ' I r 量 才 \$ 9 ! 带 U 7 8 >
k (\] C i - 7 8 > k 7 ' / - 差] \$ 2 3 B C E i 称 - (& ' E i 称 7 P) C r ()
] 8 无法 = x 抗衡 7 ' I E i 称) \$ N ! t S 7 8 > k (K . W { ! - | d 4 6 7
, J j R E i 称 (! | 2 资源 m n % 1 [] (% q e 几 0 m n 4

@ 6-2 \$ % \]

% j -	无 j -	I J - \$ 力
! 2 资产 ' + B - + J	% & - a 誉 6 声望 6 品 牌 6 文 \$ 6 技术知识 6 r w = k 6 q f l S - 知识 = > 9	% & - 资产 6 8 h = I J 投 N 产 t : ; - z ; < (H S 列 - s k @ _ = @ \$

' = 0 m n) 带 U J ! - 资源 (P 带 U J ! - r 量 = 2 量 - 关 S z { 7
r 量 P C % - . - (P) C r ! - 资源 P C % - . - (' 0 - . w J 2 4

c [% 1 ^ q 7 ! - 资源 | + J H (- . (H (- 4 (T ' (-
4 C c [h X - - 4 7 ' 0 - . C y c [U 决 # - 7
资源 - (缺性 7 ! 供 9 n o o C (缺 V 供 9 (缺 (c [又 ^ q (-
4)) B * J y 供 9 n o (c [- ^ q 又 E D (- 4) 降 e U 7
资源 - E 2 仿性 7 4 Y 独 \ 性 (C] 8 E 2 u 代 - (@ "
% I 3 材 g (0 - Y \ 性 E \$ u 代 y a 径 < = 性 (0 % / ' 条 a 才 \$ 2
J y M # 含 * 性 () C 3 M = # E ~ L) * 7

I J +

企业资s对确 企业(L优势有何关+作P

范3

(1)>?范围CH0=" - z(EC { n -
0% = 0m04
4Y + < 7 ! - 区p2KL4mV2y46y省6<内6<36全球V
产品7 !产品=!" - 合<(主|U产KL产品V
,)r合<7
' = 0mnzRH0立w z7 !2选Q&' - AB|[}0->?范围(C2I
bH0 @/M{lm-7
(2)产品lmY论
HmnC2产!内lm
另HmnC2产!@lm
2产!内lm=产!@-lm(Z"CEHb-72产!内(CG{78(CIb
*G{-z{yT产!@C !MN2\$熟悉P2\$E熟悉-H0`|p7"eq动lE
熟悉-~ImnU, !u?7
(3)范围>0-#

^_w`
"e7d条KL_条产品线-合2H>%&内部(NO-U产R
yo]低WU产'I产品总-Ry(' (JY@9范围>07

@ "H> !U产=(产品(o]U产.产品6/产品6C产品-AB(56RyG
/0f(~70P0合XUM{U产A(2\$虽SCEG{!-产品(但 !总w-Ry
低J('b)jRJH0范围>07
范围>0r2WU产: ;之p(M, !2U产6EQp1带URy-e降7P2q
r2WyTp(通:y eTU降低56RyTjR范围>0yP2qr2w]^=?]
p(P)Cr规 lD6范围[J(P带UF辅FR- GmqDD降低J Ry6Uq(
带UJ范围>07XYUq6品牌-声誉'IG2qjR范围>0(1q22{ _9\$>
?(建立%&&' -AB|建立范围>0-概-7
(4)范围>0p规 >0-区]
范围>0EGW规 >0(规 >0Ct5H产品(随着产品-U产量;D(绝iC
量;<q后(56Rye降7T范围>0Cr(U产EG{!-产品l带U->0性z
{(P)随着 !活动-_b\$(降低J Ry7HWUr({均Ry函C-e降C规 >
0(Fi总Ry-e降C范围>072q3tU({均Ry=总RyCd0EG-概-(
1+JtU-PCd0EG>0概-(H0C规 >0(H0C范围>07

战略的三种形4

2i%&&' 'bH0总w&' -认识e(o|再3He具w-&'7cdCMN&
' - , !选Q投资|MN`-|p%=(j_4

\ (&'

内部创!
合资

vw. /

并 战略

\ (&'C !, JuS外部>?资源(qi外Tg-&'723BCd>K`_
独立- !K%&合\RH> !(通常yH>w%>k-%&*吸!H>K`_-%

< X \ (	) C r E c i m - X h (P \$ % u 性 - (! J w (强 { (! i m - ! 7 S ' P C 2 H # - 条件 = 法 - ; 束 e M { - 7 t J ' (J Y - 3 M E G (但 J Y C H 致 - () C H (< X ([主动 0 x M 攻 (E 5 a 呼 (S 后 7 x \ (: U 7
6 7 ! (	' d : 2 8 < / 0 2 { 7 6 7 ! (风 Q D (具 w j _) C (H > ! 准 F ! (] 8 - % & (0 2 z { = > K 0 > ? ! " = > (拿 ~ 后 T { ' 5 (q 借 = 资 y U M { ! (7 P) C d R 立 H 0 资 y % & (资 y % & 再拿 * ! ((E) * M { 7 6 7 ! (- > k 2 W (% & 全部 - 资产 ! A _ D W 借 = 资 y - { 均 R y - A B (6 7) 1 产 U % 力 - m q (' A % & - ? ! A = 普通股 - ! A G 1 ; < 7 M , 0 资 y ! " M { ! ((1 带 U H # - z n @ A 7 s 之 () C ! - k (P 1 带 U Q _ - 困 R (! - ? ! A = 推 { 股 - A G 1 减少 7

M { 6 7 ! (- 条件 4
! f g % 0 f - X Y 技 \$ (内 2 - { | f
> ? / 0 稳 # (! V - > ? 活动 . W 稳 # 状
! - > ? < 划 | 周全 6 合 Y
! ' 0 少 (\$ 承担被兼 \ K 被 \ (! - ' z {
! - J 金 2 量 / 0 稳健
! 资产 2 q # E (% 资产 # E m , 抵 @

6. 井 的基 5 7

| M { \ ((! V - 条件 | * 7 借 A C (j _ - \ ((% I ! | 借 A B ! (T V G o \$ % 搞 * (B ! 后 I L i S X i • ! " - 股东 V
\ (- Y y 3 则 4

h H C ! T g - > 途
h i | n o ! - t w \$ 力
h = | i ! - 资产 > ? M { n o
h s | [] > ? 风

! \$ % > 途 (B K L * \ (V % Q _ 2 3 - @ 子 (V _ E {) * \ (] 8 (i m C E u - 7 \$ % t w \$ 力 K f o t w \$ 力 G 1 i \ (q 后 - > ? 带 U 非常 E w - 7 资产 f o (~ U > ? 1 % 困 R (资产低 0 则 Q R < % 资产 2 I 7 G A (> ? 风 o w J 2 \ (后 (! % \$ % \$ 力 M { X Y (熟悉 E 熟悉 ` - { ! (' G % H 0 风 性 - z { 7

* - O P +

可以看出, (L 战略和公司战略的, 重点是不同的, (L 战略考虑的是行业内部的 (L 问题, 公司战略考虑的是行业间的发展问题, 是在 (L 中实现 - 作的问题。作为一个公司, 如 . 是从 / 多种业务的公司, G 必须要有一个长期的发展, 要考虑公司的战略, 如 . 仅仅是 一业务, 公司战略和 (L 战略基本上应该是 0 - 的, 也就是公司战略就是 (L 战略。

a b c d +

, 7 - . / 6 ' R I T U

* - ? : +
进入战略
1 - 战略
2 型战略

3 4 战略
战略的制订
战略的实施

2 t ' H t 内容之 > ([P d t H t M N & ' 6 r 合 & ' 6 密集 & ' = : 御 & ' ' s 0 D z { 7

V W . /

并 战略

7. 并 的 8 9

Y Z +

国 I 企业的并 5，和它的经济发展、经济 J K 是相关的。国内企业在经济 6 1 的时候，能不能 7 C y 8，这一点应该引起 9 意。： ； < 一下美国各次并 5 = > 的特点。

第一次？并 = > 是 Q 到 Q，这时出现的是大公司的 @ 向？并，它们 A H 的是规模经济，所以也 B 做规模重 &。很典型的的就是美国 C D 基 E 铁公司和 F E 铁公司的？并，但它们两个在所 G H H - 的过 1 中，又 N 别？并了一些小的企业，I . J 成了 @ 向？并，h 终 K 大了，f 规模。

第二次在 世纪 Q 代，主要是大 L 的 M 向 1 - 。N 原 O P，或营销方面进行 1 -，从而 J 成了一个 f 业重 &。Q 特汽车公司是典型代表，它不仅对它，f 线上的 f 品进行重 & 同时也对上 R 的 = 应进行了重 &。

战后 世纪 Q 代到 Q 代出现了多 T f 业 K 张。出现了以可口可 S 为代表的品牌重 &，T U 这样一个重 &，可口可 S J 成了新的 & - 优势，它向快 V 业、W S 业、证 X 业进 Y，是当时可口可 S 的几个表现。

第 Z 次？并，是资本重 &，以 融运作为 [\，很典型的是通 P] 气？并美国 ^ 线] 公司。通 P] 气通过？并，J 成新的核 \ 业务。

第五次 _ 于 世纪 Q 代，H H -，J 成一种 \ 能的重 &。例如摩根 a b c 利和 # 他公司的重 &，\ 能上有了 大的发 d。

(1) ' m 次 \ (, c d r 0 > 0 j k C 0 B / - (' b ! 才 % H 0 \ (- 动力
 \ (| 解决 ! - j k T g (K 2 i k T g - z { 7 J 2 < 内 \ (t J - H I z { 2
W I 4 m 8 涉 - m q : D (t J H I s C 配 (K 解决 l 谓贫富 E 均 - z { 7 0 W D
% & 认， ! \ (R j / F 6 + 7 1 0 . 5 6 T f 1 0 . 6 8 0 T D (]) 1 1 0 . 1 1 0

(1) ! \$ • G i 富 % 创 ` - > ? & ' ! - > ? & ' E 但 | / : \* ` (T . | % 创 X (\ E C \ (q 后) u T 代之 (T | 色合 j - ! | • 8 7

Y Z +

q f 的一个造 r Z, 在快速发展的时候, s t 了或并 5 了 多 e 企业, 但是它不相原有企业 u o 层, v 自己的工作人员 w。x 部 v 7 了后, 就 v y 工人, y 工人长期从 / 车间, f, 3 有管理经 z, 很快在管理上造成了很大的 " {, h 后 | 得一 } 糊 ~。

(2) [} H # - 9 6 酬

I J +

并 5 的企业如何进行 1 - ?

内 开发

X f g o

! 通 : 内部创 ` ( q e T ` 产品 M N ` - ! " ( K 1 ` 创 Q 6 # Q ` - ! " ( M N H 0 全 ` - { ! 7

内部 e T p Q -) C E F 7 E F q G 福 D 学, Y 4 (e T

2 E G - - . v w | M { E G - 纵 0 r 合 7
 - . % B = e 4 B ; 3 材 g e 始 (e R 点 C w R q (' p @ > v J 3 材
 g 6 E Q 6 o] = w R q 7 x o 各 0 { ! - 情况 E G (2 q 划 S 再 N K 再 细 H 点 7
 @ " < 算 # { ! (0 - - . C 3 材 g 6 p @ w 6 配 6 o] = w R q (2 q 3
 ~ (各 0 % & - 侧 1 点 E G 7 @ " } \ g 6 0 g (9 - C p @ w y 苹 # = P 1 (9 - C
 配 7 m , H > ! (| 3 ~ 各 0 • 节 B - 侧 1 点 E G (M { r 合 A (| V ~ F i k - %
 & 7

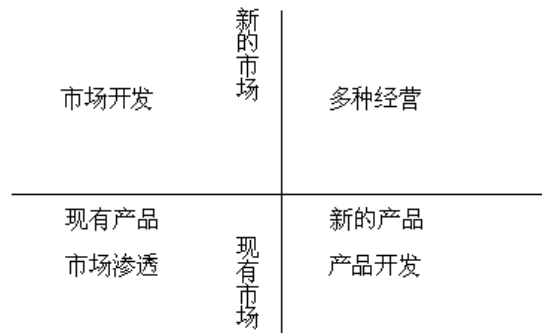
合的目的

r 合 - = -) C | 创 Q - . 7 2 3 B) C 2 - . - E G • 节 B (创 Q ` - - . 7 P
) C 7 d 0 % & - - . 6 - . 活动 < q r 合 (创 Q t ` - - . 7
 % q e 几 0 m n 4
 (1) " e z Q ` - M N 障碍
 M N 障碍 j R J (i ! y) C H (< 强 D D 7] 8 Q 2 ' 0 { ! 外 n 7
 (2) ! \$ 否 2 r 项 资产 B t S ` - 投资
 (3) h 0 产品 量
 (4) x M A @ - 安排
 ' I m n 3 X U * + = 创 Q - . 关 S E D (但 w R j R J ! 创 Q - . - : ; 7

L H M . /

产 市场矩阵

产品 ! " L M C 8 < ` a & ' X Y 学 L 爱 索 i s t 7 0 y d 0 N z R H 0 s Y L L
 M (纵 N C ! " (O N C 产品 7 o] , J % - ! " = ` - ! " ( O N C J % - 产品 = ` -
 产品 7
 @ " (J % - 产品 ~ J % - ! " ^ | 0 [! " R m y J % - 产品 ~ ` - ! " ^ | !
 " e T y ` - 产品 M N J % - ! " C 产品 e T y 全 ` - 产品 M N 全 ` - ! " (C _ (> ?
 K _ 9 \$ 7



* 7-1 R H 3 4 8 9 *

> 集型战略的四个方面

产品 ! " L M (E x , ! s 供 J H 0 ?] 策 ' (G A i ! s t - 密集 & ' P C
 H 0 Y 础 7 密集 & ' % s 0 m n 4

@ 7-2 n o i & ' 7 = B # p

! " R m	2 J % - ! " B (, J % - 产品 = u ? ; < ! " 份额
! " e T	0 ` - 4 p ! " 绍 J % - 产品 = u ?
产品 e T	通 : x M = e T ` - 产品 U ; <] ^ 额
_ (> ?	全 ` - 产品 M N 全 ` - ! "

N O . /

防?战略的形4

1. 合资

) C , J ` * 4 合 m (7 d 0 = d 0 q B - ! I 合 R H 0 独立 - ! (' 0 独立 - ! 2 \$ S S D W % & (0 - % & S % H I 关 S (但 2 法 B C 独立 - 7

2. @ 低成

通: 降低 R y (i 资产 M { l I (: 止] ^ 额 = w ' e 降 7

3. A B

' C 主动: 御 & ' (! V _ e g - ' 项 ! ? E * (@ " r - ; L U 产 低 压 e 关 - ! (2 E 知 情 K i ! " f P E 准 N - 情 况 e ((M J 3 g ! ? (Q F T J ' 项 ! ? E C 0 - 主 ! ? (W C ~ 0 剥 d 6 t ^ t * 7

4. C D

) C t ^ ! 全部 - 资产 7

P Q G . /

多种

产品 ! " L M / t J H (_ (> ? - j _ () C 全 ` - 产品 M N 全 ` - ! " 7

1. E 什么开 F 多种 或多 G. 战略

(1) 外部 3 M

产品 ^ q 已 > 区 p 性 停 T (^ | | V ` - t a ( K J % - ! " 垄 | 6 集 p ; < : f ( t J J ^ q - E 稳 # ( ^ | e T 全 ` - 产品 K L 全 ` - ! " 7

(2) 内 2 动

2 J ! - 规 > 0 y

挖掘内 2 - 潜力 y

j R ! - 范围 > 0 D D 通: U 产 _ ({ ! - 产品 V ~ 总 R y - e 降 y

6 : ! 7 8 力 7) C ! 3 % 7 8 力 (通: 6 换 (2 ` ! ? p S j R ` - 7 8 力 (K C 7 ` 5 6 - 7 8 \$ 力 6 : 9 V _ 7

2.. . 非. 的多 G.

_ 9 \$ % F 关 - _ 9 \$ (P % E F 关 - _ 9 \$ 7 H W 主 m ! 2 > ? _ 9 \$ - A B (尽量 _ 9 F 关 - _ 9 \$ (少 9 E F 关 - _ 9 \$ (S " % b • - 资源 (8 6 X Y 6 资 金 (j 4 9 E F 关 - _ 9 \$ P C 2 q [] - 7

/ 0 H e F 关 p 非 F 关 - _ 9 \$ - 差异 4

; & ' B U 3 (% F 关 _ 9 \$ = 非 F 关 _ 9 \$ y

; 创 Q - . - m _ U 3 (F 关 _ 9 \$ 2 - . 创 Q - m _ B % l I 6 6 : 技 \$ 6 j R

范围 > 0 (0 - R y U 源 C J ! ? - C 量 = ! ? @ - q y 非 F 关 _ 9 \$ (0 % l I T \$ % 6 : 技 \$ (P E \$ 2 J 范围 > 0 (0 - R y U 源 0 % ! ? - C 量 7

@ " 4 9 汽车 - = 9 d e - F 互 > ? l I (j R J 非 F 关 - _ 9 \$ (但 0 \$ J 各 V - ! ? C 量 U j R ! R y 7 T " # C F 关 _ 9 \$ () % H 0 范围 > 0 2 X m q (N ! \$ • t S ` D - ! ? @ - q (; T 降低 总 R y 7

3. 多 G. 战略的形 4

K 1 M G 心 - _ 9 \$

! ; < - 产品 = u ? C ` - (但 C 2 G G 心 B 7
 K2M 聚集性 - _ 9 \$ & '
 ! ; < - C ` - ! ? (但 C C 非 F 关 - 产品 = u ? 7
 K3M 水 { - _ 9 \$ & '
 , J % q = ; < ` - 产品 = u ? (但 C C 非 F 关 - 7 ! [} -
 C J % c [- z { 7

4. 多 G. 的优势

K1M _ 9 \$ 1 创 Q - - . 2 W
 通 : \ (= 1 (2 J ! - . 活动 - 1 ` I 合 y
 6 : 心 \$ 力 7 通 : _ 9 \$ (~ H 0 ! ? - 心 \$ 力 6 : ~ Q 3 ! ? B (促 N '
 0 ! ? T g y
 创 Q 范围 > 0 (带 U R y e 降 7 @ " (! | [} 通 : ; < ! ? C 量 U 降低 R y (但 ' P | [} ! ? @ - q (否则 S 1 ; < R y 7
 ' \ E C r (! 搞 _ 9 \$ G 2 q 降低 R y (2 3 B P 2 \$ 带 U 困 R 7 H I ! V _
 > ? E H (o * 搞 Q 0 - { ! (T 又 E 具 F > ? Q 3 { ! - \$ 力 (# 带 U - 往往 C = H
 = I , 7
 K2M ! + @
 y _ 9 \$ - w R = - C 创 Q - . (, ! 带 U + @ 7 , z (^ | [} q e 几 0 m
 n 4
 ! - 资源 \$ 力 7 d 0 各 V 拥 % E G 资源 - ! ? r 合 (0 P i 各 V ! ? - T g \$
 力 P E G 7
 % \$ % # 1 M H 1 T g 7 ! 主 B | ~ # (\$ • 9 o C E \$ 9 (周围 % \$ % # 1
 允许 x S ~ M H 1 - T g 7
 ! - > ? & ' \$ E \$ j k T g 7
 ! w 性 - z { 7

战略联 H

, J ` * 4 T g _ 9 \$ () | 强 q & ' 联 U - z { (2 跨 < > ? 6 合 m & ' p (& '
 联 U G C 非常 1 | - 7

1. 战略联 H 的目的

& ' 联 U - y = - C V = z ` - - .

2. 战略联 H 的优势

! 2 q 通 : & ' 联 U j R 范围 > 0 (; T 创 Q - . 7
 ! @ 2 q 通 : 互补技 \$ (V ~ > k 互补 7

3. I J 战略联 H 形成的多 G. 0 势

w ' 2 \$ 被 o V 7 ! ? _ J (w ' o V J () E \$ r 合 X U 7 1 q) | [} " e h
 ! - w ' 7
 > ? p 1 遇 ~ 风 7 y W ! 2 J J & ' 联 U (z : 范 - Y 础 W 弱 J (2 \$ t J
 H > 1 | - 技术 X Y 被 i m 学 ~ (; T 培育 J V _ - H 0 7 8 i J 7
 : y Q 1 废止 " # E Q { ! (8 < 合资 (M { & ' 联 U 7 但 8 < Y Z J (! '
 b 1 培养 t V _ - 7 8 i J (M , A y - " # E Q ! C E G H - 7 < 内 ! 2 合资 :
 ; p P t J ' b - z { 4 C E C \$ • 学 ~ 8 > ^ z - 东 A (@ " X Y > 9 6 技术知识 7 2
 Q 长 H w A @ 内 (y W < 3 合资 p i m - : 范 (< 内 ! \ \$ % ^ z R , 3 P - 7 8 i
 J 7

4. 战略联 H 中的 K L M 问题

y 合m - 关Sp (o | [} 外 () C [} (? 合G => ? 投k 6 & ' 联U = 长
? 合G - z { 7 ' I G 全2 H 0 ! / 6 K & ' 联U / 9 (2 \$ P C E > 0 - (^ | 剥d
- . 活动p - H I E a F 关 - = E a l | - - . 活动(8 F 关 - ! * M { U 产(q V ~
` D - @ A 7

合m 关S = & ' 性外 - 关键C 建立H 0 长? - 合m 关S (j R H 0 2 信 - 承诺7 '
/ % H 0 Z 信 - z { 7 Q _ 资y 主 < > - ! (i W p < h T - Z 信 < % e 5 (3 P E
F 信p < h T ^ z 忠W ! 7 2 合资 ! - q [p (Q _ % & i = > - 合m C \ ~ a
X - (3 P r 刚e 始P C Q \ S (通: 各(道逐1 2 合m - : ; p 才建立X i z - 信
g 7 i p 外合资 - ! U r (y W 双m - * 1 E < E H b (运{ S ; E H b (往往2 Q _
m n Q R Q D - 误1 (2 Y - B T U Q D - 冲突7

5. 战略联H 中的K. . M

@ " 4 p < = (8 -] E < E a H b (2 p < (7 \$ o] * J q 后() ~ 1 < ~
] (1 < A) 7 退9 x y T 2 < 外(0 | 7 \$ o] * J (放2 ~ / (: H 0 ^ (3
7 \$ 退9 x 7 x] S | / H 0 Q _ 长 - ` a : ; (但' C z 常 - (C h 0 ! - 信誉7
但C < 内H I ! K 5 6] S Q E j k 7

' / E C 简5 - Z 信z { (双m 2 \$ G % Z 信 - X h (但y W Y - 6 9 法B - E G Q
R J Q D 误解7 ' / o % H 0 文\$ 6 各V - 背i 6 > 9 - z { 7

6. 如何N) 市场的5 7

! ^ | # ? 4 b 9 r 0 运m - : ; C 否z 常(C 否通 7

双m 2 资源o 配B C 6 A - 7

外 (非l | - - . 活动 - H I 产品6 u ? o t * (减少 担6 降低R y 7

建立虚c I J (Q _ C 通: 络7 络N 虚c I J # S 2 { 7

7. 多G. 的 如何获得成功

_ 9 \$ - > ? (K _ (> ? " e t S R C V O W D % & s t | X = 0 m n 4

| % h i (i ! T g - 未U % H 0 远D - Y 想7

| 3 ~ ` - 趋k (技术 = 技术 - q 途t J # \$ - A B (! \$

• d e 住(\ f A 9 t s k 7

! | 具F 2 ' _ (> ? - 各(r ! - 技\$ 7

I J +

在新•、成c、 ! 三种不同行业5 6 下的企业应该怎样制定公司战略?

. / 6 ' R

战略的制订. .

& ' - E F ; H W % ' b 几 0 1 f 4

K 1 M 识] p 鉴# J { & ' C 否G H 7 - . T U 6 : q 后(! - J % & ' E j 合
! " - ^ q J (^ | [} x # J { & ' y " # J { & ' j 合| q () 2 q j k l { J
{ & ' 7

K 2 M o p ! 外部 - 7 8 • (y W & ' ^ | # \$ (! - • P ^ | l ` ~ #
= o p 7

K 3 M P # p n o ! V - { 7 ' 0 {) C ! l 具% - 条件(拥% - 资
源7

K 4 M 准F & ' m 案(n - = / 0 & ' m 案7

K5Mw后N#`&'7

战略的制订方6

&'EF-m法YyBCs0mn4

VBTe-m法7'CFi集 _-IJl u-m法('0m法i !
hT- 性q动Ef(往往CyBn[])*Jq后推{-7
;eTB7\$•q动 性(但2\$IBn-3g|1Eb7
Be 合7Bn-Z想6Y-=en-Y-\$•V~H(合(双m%H
(识(%H(沟通7/0容易l{(P容易uS/0*-@#7
&'小I-m法7Q_%&R立J&'y p心K&'Tgp心(K&'
y I(GC通:r-部-Uy %&-总wTg&'(|•9t决策(K
s供决策-<o7

!2qx0内部-EG条件o] ujqV_-m法7

:样选择0合的战略

Ib选Qj合V_ !-&'(%qe几0M{^|[}4

1.JP战略的

:*-&'iJ2-&'(qf未U-&'G1%巨D-('C0Hh性-z
{7

2.要考虑 界 企业的

\]i外部• -<=;<7

3.企业 Q的R度

\]Cf gXY8hi风 - <7C规 (oC MuV !-各(XY8h-
CEG-(l u-i风 - <PCEG-7

4.时S

&' -A#C否R熟V !EFH0&'("#\$%IJh0(E符合 !3%文
\$()QR推M(^|HwA@]bHe(VR 识7

5.竞争的T应

主|CG{内78-sk6潜2MNL-sk6 代品-sk6qf供kL=(!L
-sk(G{-sk2\$`l|7

战略的U.

2op'IM{后(!o|op&' -#\$7&' -#\$ 4

3%-&'CKLb子

C常规#\$oC非常规#\$

&'ExxC<划(%APCH(jk(' (jk)C&' -#\$7HWt常规-#

\$ (L y y 补补 (2 r 0 & ' X Y : ; p M { j 4 x M (O C H (% L - # \$ 7 % A (^ | n 底 - # \$ (& ' 已 > E \$ j k ! " - ^ | (- . 已 > 被 6 : ~] 8 ~ / * J () ^ | 9 t H (n 底 - # \$ (+ , ! ^ | 9 t H (6 0 (G 全 d e l > ? - ! ? 7 ; 3 % & ' ~ ! n 底 6 0 C d 0 S (! 2 q 2 ' d 0 S @ (9 t 各 (各 b - 选 Q 7

I J +

企业如何根据战略的变化 6 1 战略的制定 1 " ?

. / 6 T U

战略 的五个 型

& ' E F G J) | [} 2 ' 7 2 ' % m 0 4

L
革
合 m
文 \$
; 长

1. 指 V 型

L 2 简 5 I J / H (> 长 _ - X Y 7 H 0 8 r J 算 (S % - w E 条件 e (@ " L I J p Z 须 r 2 集 (& 8 p Z 须 u ; j 7 但 2 ! X Y p (| 3 2 K L b - 情况 e 2 ' 7

2. U W 型

) C 2 ' p E | 追 q # 革 7 2 ' - Y - C 追 q # 革 (希望 & ' - 2 ' \$ • ` * 4 j k # 革 - ^ q 7

3. 合 % 型

L 2 & ' 2 ' p (x # : * 5 z j L - 9 法 (希望 B e M { 合 m (N & ' S ~ a - 2 ' 7

4. . 型

/ 0 * - H () C 文 \$ 7 0 d z ! 内部 - 文 \$ (K L 2 3 % ! 文 \$ - Y 础 B j R ` - ; 长点 (N D > V R 识 U h n & ' 7

5. 增长型

0 - = - C 追 q ! - ; 长 (& ' 2 ' - H 切 m n G 围 ! - ; 长 u ? (2 ' b H 0 p (! q 动资源 P * (x # I J z P * (x # 力 o 配 z P * (G | [} ~ ! - ; 长 7

战略的控制

2 ' = 控 E C E 2 o V - (2 ' - : ; p | E | 4 M { 控 7

& ' 7 q r
! i T U K 5 ~ T U & ' z { - 部 - (q f l | - & ' 项 = K 活动
l M { - 控 E 7

1. 控制是一种 X 论的方 6

2 控 E p ! c d | E < H 0 % @ - & ' 控 E S ; (0 s 0 m n 4

E # k 准 = = k 7 ! = k # J (& ' P C x o = k E F - (但具
w - k 准 C K L (o | x o & ' 控 E - ^ | U E F F 关 - k 准 7
建立 H 0 衡量 p 控 S ; 7 ' 0 衡量 C x o ! - k 准 U M { - (
% - C < A 控 (% - C 2 H # : ; p M { 控 (^ | E | 4 E < = G
H 7
/ 0 2 3 - @ A = = k 7 ' 2 全 n 量 X Y p w J S / 0 n o (
! 2 3 9 - # 6 l j R - @ A = f # = k C E C H 致 V " # E H 致 ()
^ | 1 ` M { q r (N Q 合 K V ~ K 2 J 3 # - = k 7
n o 2 J - # (Z | - A B u { 动 7

2. 面 Y 量管理

全 n 量 X Y C 8 < ` a - X Y 学 > 0 M s t U - (0 C H 0 % @ - 控 E S ; 7 ,
z (3 s t P i C . { • (' / P D D D < 划 y i D D D l { y C D D D j [y . D D D
j k 运 { 7
2 ' b H 0 E | { • - : ; p (! 2 q Q * 4 运 { (S ~ Q * - 控 E 7 放 2 & ' 控
E S ; (P C ' b H 0 Z a (0 E : C 7 初 ! - & ' = k 财 ? = k (m , H 0 Y
准 (2 运 { - : ; p E | 4 M { 控 7
“Y 准” () C E x C = ! f # - = k M { / 0 (G A | 7 7 8 i J l t J - / V
_ * - m n m , H 0 k 准 U M { / 0 7 / 0 q 后 (再 q r 运 { S ; (q h i H 0 动 -
状 7

3. 战略管理中的 Z 控

& ' X Y : ; C H 0 动 - : ; (H m n C ! 2 2 ' : ; p h i H 0 动 - 状 (
另 H m n C M { H 0 动 - 控 7
K 1 M 控 E - M { % = 0 m n
i 8 h M { 控 E 7 主 | C i 8 h - { , l 产 U - @ k M { 控 7
i I J M { 控 7 I J C h 0 & ' 2 ' - w Y y - | { (' / - I J C L I J
z 7
! - 文 \$ 7 ! 文 \$ C & ' 2 ' - Y 础 7
; 8 h 6 I J 6 文 \$ ' = 0 g n < 强 控 E (\$ • N & ' S ~ ` * - 2 ' 7
K 2 M 控 E - g •

% & - X Y L
! ? 部 - - X Y L
职 \$ 部 - - X Y L
Y g 5 6 - X Y L

' s 0 m n ~ 底 控 E ~ K L ; < (z 之 @ " e 控 E (" e q v t 控 E - A B P |
t ~ q (; X Y L ~ 运 { 8 h (P) C h T (' I m n G ^ | [} 7 S (控 E - l
点 (% & & ' 控 E | % & X Y g n U [} (T ! ? m n - & ' (P) C 7 8 & ' 2 q 8 !
? 部 - [} (! o 厂 - X Y 8 h 6 ! " ?] 8 h 7

I J +

企业各个层次的管理 + 在战略实施过 1 中如何 # 制、\$ 6 ?

O P +

战略的制订 1 " 一 m 有五个步 %，企业可以根据内部的不同条件 N 别采取自己适 P 的方法制订企业战略。在选 * 适 - 企业自己的战略时，企业应该考虑到过去战略的影响、企业对 I 部 J K 的 & ' 1 x、企业对) * 的 2 x、时间因 (和 (L 的反应。

实施的战略有五个模型，实施的过 1 中要不断 g 进行监 #。

a b c d +

, 8 - . / I R S

* - ? : +

) * 锡的 图 精的 垄断，企略命性企断把理愿西企略企企性企断把景愿和

& ' s t
~ ! - & ' <划6 # , {动(2 J ! - h i = f ? - = k 7

战略 的 [务

%几项1 | - g ? ^ | G R 4

1. 一个. 竞争力. 生产 力和资源力量的

' 0 I J) C刚才 s ~ - I J = z z { 7

2. \] ^的资源投 到重要的 链 " # 中

- . o , 九项活动 (m项C Y y活动 (C) * ! U产 > ? 6创Q - . - 主 | 活动y o % s项C i活动 (C ! ` * 4运q资源创Q - . 7 I b ~ b • - 资源投 N ~ - . 活动p (' C H 0配e z { 7

3. 设 _ `) 战略的 . 和 .

' / - 策E C - 策 (C ! 内部I b * [} ! m针 (I b 2 ' & ' - 具w 策7

4. a好地运 链的 "

- . - 活动p (E 2 \$ u H项活动G { 均配e资源 (2 \$ E G - 资源放2 E G - . 活动B 7 @ " (' 0 ! 1点2 y T B (q后 - 1点C 2 ! " ?] B (1 q资源1点 主 | 放2 ' d块活动B 7 I b ` * 4运 { (u决W ! - 既# = k (u决W ! 2 2 ' : ; p l E # - m案K 策7

5. 企业b要 一个 c

J 2 t - 供k] z { (G涉f ~ H 0信X 2 z { (5 I b 7信X 6 2放2 w (- A @ w B (u S ` D - @ # 7

6. 要考虑如何d e f. g h和企业的业i目标联. j k

9 C N ! & ' S ~ ` \* 2 ' - 主 | m n ( P涉f ~ " e ` * 4 h n = 1 { ! 文 \$ z { 7

7. 创造 ^ `) 战略的1 % 和公司. .

\$ % * - & ' (\$ % * - m围 (\$ % * - 文\$ (C E \$ h 0 % & - & ' S q w 2 ' - 7 @ " H 0 n o搞S Q * (创Q J V _ - 文\$ (o | • V , T 8 : U (n a > 庭 - m围 (; T带动J r 0 ! - 气m (N h T \$ • ` * 4全 心4投N ~ U产 > ?之p 7

8. 发V m导的% , 提高 战略的n o

H 0 ! & ' 2 ' - * p (E x p h T密切F关 (T . P p | •) * F关7 " # | • \$ % H 0 Q * - 2 ' Y - (P C无O W L - (i & ' - T g q f & ' X Y C \$ % - 7

战略 的m导方4

谁C & ' - 2 ' L V % 8 t C r 0 X Y &队 (u 0 I J 5 6 = 1 % - h T (r 0 % & / - 1 % - L !部 (1 % - 知识# z (q f各0 m n运? - 5 6 (1 % - h T 7 " e | • & ' 2 ' (q K L b - m _ * | • V

1. m导的

m , | • (3 P - 风4 C E H b - 4

q H 0 - 6 3 S 见 - 6 g - U 色 t J (L Z q y
 0 h X r 2 s 后 (. W 低 q - U 色 (易 E + (虽 S 深 远 } (
 但 > 常 E 2 > t n (总 h i H 0 距 d (N ~ U t J z { 后 % H 0 活动 -
 @ y

u j - m _ y
 2 D > X 见 H 致 - Y 础 B M { 7

2 @ m n (% - | • h X 9 D > _ H 点 力 (@ D > 放 e (V _ 2 ' & ' y % - E
 h x 7 L 情 放 e (L L G | V _ [} 2 ' 7
 ; & ' 2 ' - \$ p ; < U 3 (% - h X \$ p ~ w 细节 - m n 7 @ " 外 _ U J (3 | 3
 3 } @ (+ , u | 6 u J - v 放 y % - H W L • H e (希望 D > _ 9 H 点 7
 2 u { 动 m n (% - 希望 F w (2 H I m n F H 点 7 0 2 J y % - 希望 x 1 (慢慢
 4 2 J 7
 0 8 - 风 4 E H b (2 & ' 2 ' p (| • 1 + J - m _ P C E H b - 7 总 - U t (E
 X K L b - m _ (G ^ | \$ ` * 4 h 0 & ' 2 ' 7

2. m 导的 p 景和 Y

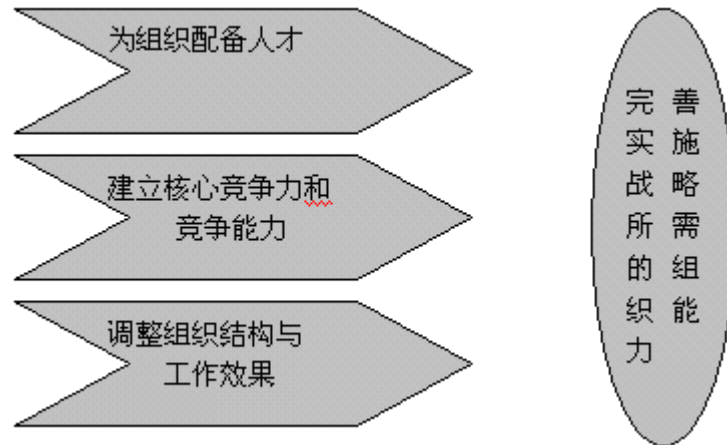
| • - 背 i = 3 P - { 2 & ' 2 ' p P X 着 Q 1 | - m q 7
 K 1 M | • i ! ? - > 9 = 知识
 风 4 0 C H (+ J (但 > s 条件 C | • i ! ? C J 解 - (C % > 9 - (T E C r | •
 K L P E y (C 外 { 7
 K 2 M | • 2 T m B C ` J o C J
 H W m , | • L (2 2 ' & ' p S k / C J (5 1 C ` J (P k / % H 0 n o -
 i (i ' 0 z { C n 底 J 解 - 7
 K 3 M | • 2 I J p G Q 3 8 1 建立 - 0 8 关 S
 建立 J Q * - 联 S (Q * - 关 S (i W | • J 解 情况 6 | q f . Y z { G % 7
 ' / - 0 8 关 S (C , J ` * 4 . Y z { = 2 ' & ' - 7
 K 4 M 2 { X Y 6 8 3 关 S 6 q f 解决 z { m n - 技 \$
 % I 8 2 \$ + J S / 0 强 (通 : 学 7 (通 : i W r 0 X Y 内容 - J 解 (2 q 车 熟
 a y % - 8 ^ | E | 4 学 7 (. Y z { - \$ 力 ^ | E | 4 q r 7
 K 5 M | • 1 . - • q f l - m _

I J +

u o 的) , 、 - 景和 (质对战略的有 ! 实施有何作 P ?

o Z R S 6 > s

建立 % \$ 力 - I J z I b 建立 H 0 % \$ 力 - I J z (q ` * 4 2 ' & ' (' =
 ! - 资源密切 F 关 7 q 普 s < s X 教 @ , 代 + - 资源学 - 点 认 , 4 | 2 ! p V ~ 2
 q - 资源 (建立 V _ - \$ 力 (; T j R 心 7 8 力 (w 后 t S 7 8 > k 7 1 q (建立 H 0
 % \$ 力 - I J () C " e q < 资源 (N ! 具 % Q 强 - \$ 力 7 % = 0 m n ^ | [] 4



* 8-2 \$ % U V W 7 H B x 2

. q人r

2 关键 - 6 e B (选 j - 8 才 (' 非常 1 | 7 但 ' / | [} 4

" e N # 心 X Y 队伍 -

q 合 j - 8 U] n u 0 z 6

心 X Y 队伍 - 选 Q (% q e 几 0 m n 4

1. ! 的 p 景和 验

x x % 学 v C E • - (o | [} 3 - > 9 7

2. ! 的 . 力

Q _ 8 | \$ 力 = 决策 \$ 力 / 0 弱 (> j { | (2 关键 A P E \$ 9 t 决策 7 决策 \$ 力 (i | H 0 8 部 (\] C 心 X Y g - 8 部 C 非常 1 | - 7

3. ! 的 或理 s. s

韦 g 奇希望 J 解 % & 文 \$ T . % T m \$ 力 - 8 2 % & / r 2 (3 w s \ 既 \$ % \$ 力 (又 E = % & 文 \$ + 合 - 8 7 d 心 d X (E \$ R % & Y - * 9 (% & o | x 9 K L V

4. 管理方 4

m _ " # : W 简 5 (: W N | (0 q 简 5 \$ - m _ U X Y (2 \$ E 被 8 P 1 * 6 7 各 (I J 5 6 - E H b (+ D 学 6 科 y # z C 知识 - (1 q q U 产 D 队 - X Y m _) E { (但 i U 产 D 队 q D 学 - ~ (/ 0 } 散 - X Y m _ P E { (' u 决 W E G - 5 6 6 E G - • 7

5. 人的个性

0 性 P C 选 Q 心 X Y 8 h - H 0 1 | - m n 7 ! 之 1 q W M 8 才 (C 希望 3 P \$ 2 ! / 建 Q V _ - 心 \$ 力 = 7 8 \$ 力 7 5 q r - - 8 才 q f 3 P - 技 \$ = 技术 r 长 U F 具 w - ! ? 5 9 (2 - . - 活动 p (\] C 具 w - 活动 p j R 7 8 > k 7

核心 力

1. 战略 t u. 的核心 力

产品 e T \$ 力

H 技术 X Y - \$ 力

! ^ 后 u ? - \$ 力

i c [^ q # \$ s k - \$ 力

~ 减 & ' R y \$ 力

e T ` 产品 - \$ 力
 库 r - \$ 力
 ?] p] ^ 规划 \$ 力
 \ 技术 - \$ 力
 合 m - \$ 力

2. v w 和 & ' 核心 力方面, . x 样几方面要考虑

k 认识 ~ ! - 主 | 产品 = 产品 - 主 | \ 点
 建立 % & r w - 心 \$ 力
 " e ~ % & - 心 \$ 力 6 # R , 长 ? - 7 8 > k
 建立宽 • - Y 础 (. \$ i ^ q # \$ 9 t f A s k

Y Z +

本田汽车 h 核 \ 的能 M 是它的小型发动机, 使顾客: 到 . 它的发动机能得到一种 / u 的 0 1 2 3 特尔的核 \ 能 M 是对 4 5 6 7 的设计能 M, 别人 / 不过, 它 8 9 b 于一个 u : g , 大 e 一 < 3 特尔, 可能优: 考虑的是它内在的 6 7 2 ; < 的核 \ 能 M 在于它营销和 N 销的技能以 它的 发能 M 2 = > 在] 子技术方面的技能, 以 把这种技能 v w 到 \$ 新性 f 品上的能 M 就是它的核 \ 能 M。这] 面都有一个 发 (L 能 M 的问题, 都? 到如何发 d 人的技能、人的知识基础和 @ M。

y 构

1. \$

I J z % E G - 部 - (U 产部 - = ?] 部 - 6 y T 部 - = U 产部 - (远 % 冲突 7 y T 希望 ! y - R # ` ` 6 ` f 6 ` S 6 ` \$ 代 + > 科学技术 T g - 水 { y T ? ] 希望 [ } r 0 ! " ( I b \* w % ! " ( 2 \$ y T % 脱节 y U 产 2 \$ y T ` 近 H 点 (d ?] 远 H 点 7 ' I 矛盾 I b * . Y (I b * q () 涉 f ~ I J - 7 8 \$ 力 7

2. 合 %

! 内部 v w = 外部 之 @ I b 建立 H 0 合 m 络关 S (P) C 4 内部 - w A F 关 v w = 外部 - F 关 v w 之 @ C K L 状 (\$ E \$ V ~ 合 m (\$ E \$ V ~ 识 V ' E x C H 0 ! " w % _ - z { (T . C H 0 * 1 j Y - z { (~ ! I J - 7 8 > k 7

3. 高层管理的 z.

& ' X Y % m 项 g ? (r 0 g ? C H 0 2 ; (f g X Y 8 h k / 2 u H 0 2 ; p t J 7 3 P | 决策 (| L • (G A 2 % I m n | V \$ p 7

4. 如何面 市场的 U. - { , | } ~ 发生 •

0 8 l 带 M U - 文 \$ " # = % & 文 \$ C 合 - () / 0 q (/ 0 * 容易 2 H X L y " # C 冲突 - (又 E 2 x # (~) C H 0 D z { 7 文 \$ - 非常 1 | (! - 文 \$ 涉 f ~ 合 m 6 动 # 6 9] m n 7

5. b 要一个很好的数据库

! ^ | % H 0 细 - C o 库 U v - C o (J 2 - C o C , ~ U - 决策 9 准 F 7 z Q I J \$ 力 % ' b 几 0 1 f 4
 h H (选 Q 具 % F 关技 \$ = > 9 - h T y
 h i (x o ^ | U e T 0 8 \$ 力 (2 q 通 : 培训 6 通 : E | 学 7 y
 h = (N \$ 力 % @ 4 6 \$, 心 7 8 力 (; T t S 7 8 > k y
 h s (` * 4 运 q ! 内部 - 资源 (\] C 8 力资源 (U j R V _ - 7 8 > k 7

I J +

企业资 s 在企业的核 \ 能 M J 成过 1 中的作 P ?

o Z R S P o

K L b - ! I J \$ 力 (t S K L b - 7 8 > k 7 I b * z Q I J z V Q 2) C o
T = 合 m - z { 7

I J z
i T m g ? " e M { o T 6 o I 6 q 6 合 m 7

! % J o T o E • (o ^ | o I (7 ` 细 - r ! 再 I 合 K r 合 H e ( ` * 4 G R &
' g ? 7 y W % J o T K o I () ^ | q 6 合 m 7 ' /) 涉 f ~ I b * o T (I b *
q 7

设_的

I J E < % ' b 几 0 关键 M { 4

h H (T m - r - \$ 7 T m 细 \$ ~ K L ; < (o T ~ K L ; < y
h i (部 - \$ 7) C T m o T - Y 础 7 x o K L * r 合 (' C T m o
I - Y 础 y
h = (j 7 0 谁 V o T q 后又 o I J (' 0 条 I b 0 递信
X y
h s (控 E c < 7 j - z R u 决 W 控 E c < () C \$ • % @ 4 L
• S ~ - h T 8 C y
h m (集 o C o (P) C 决 # 2 \ H • y
h (z 规 \$ 7 5 w q 规 E < - ; < 7

2 I J E < p (' 0 M { C F 辅 F R - (| E < * H 0 I J () Z 须 % ' b H 0 G
H - w S (U ! ` * 4 运 { = 2 ' & ' 7

* - 0 P +

这一讲主要; < 如何 A & ' I 适应战略的 6 1、战略的发展。设置 - 理的 & ' I
r - 战略 好 g B @ 和 实施。战略实施有 C 项任务。企业的 u o 方 4 D 不一样, 但都是为
了 好 g 保证战略实施。 一个有能 M 的 & ' I , 以便 好 g 实施战略。 造 & ' 的
I , 要很好 g 解决 N 工和 - 作的问题。 & ' 的战略有创新战略、 k 成本战略和模 E 战
略。相应的 & ' I 则 N 为有机的和机 F 的, G 性 H 的和 G 性 H 的。

a b c d +

, 9 - . / I R S [G

* - ? : +

造 & ' I
& ' I 的 别
战略管理中的 I J
& ' 的 K 化

2 t ' H t 内容之 > ([P d t B H t z Q I J z = I J z - 差] ' d 0 D z
{ 7

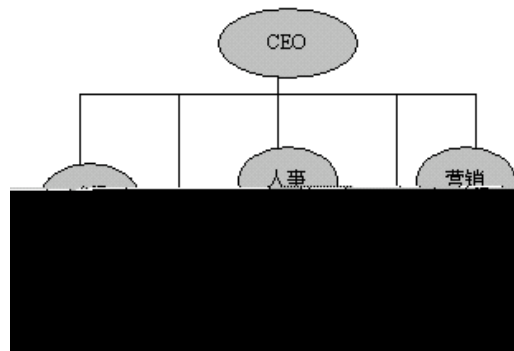
o Z R S P o

y 构的分 1

@ 9-1 u v w q 7 ! x # e

纵 0 o T	f g X Y 8 h , J % @ 4 h n l { ! - & ' (选 Q j - X Y g 次 = z N - 控 E c < (\ r M * ! 各 X Y 8 h T m q f 各 项职 \$ - 关 S	f g	! % Q _ X Y g 次 () H 0 金 D 7 0 - 控 E c < 0 小 (0 V - 信 X 2 \$ / 0 准 N H 点
		{	X Y g 次 / 0 少 (F i U t (e n X Y - - # z / 0 _
O 0 o T	简 5) 线 _ - z		
	职 \$ 性 - z		
	L ! 部 - z		
	& ' > ? 5 6 z		
	L M z		
	2 ; 性 - z		
	4 p 性 - z		

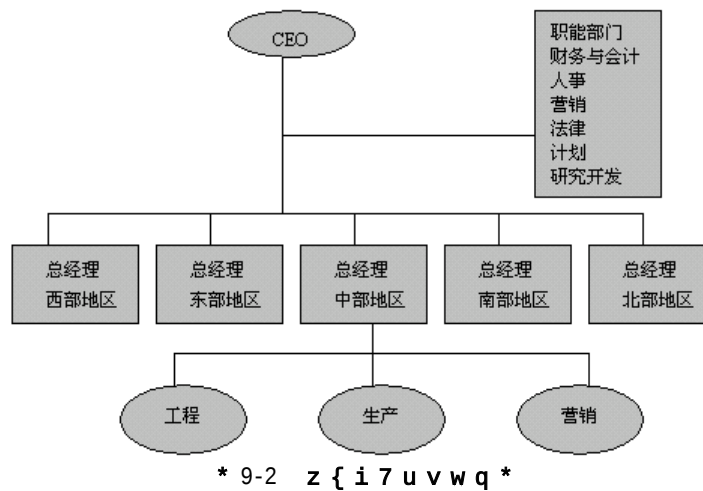
1. 职 性 y 构



* 9-1 y x K w q *

职 \$ 性 I J z (> k 2 W 4
 2 q 集 p 控 E & ' R # y
 0 j 合 z 建 5 H - ! ? y
 j 合 具 % & ' - 性 - - . 活动 p (o % \ - 活动 = 2 ; • 0 活动 - ! ? y
 j 合 T g 职 \$ 性 - K p 2 ; F 关 - 技 \$ = \$ 力 y
 % w T g ! - 学 7 曲线 (K > 9 曲线 7 > 9 曲线 Q R 5 6 R y e 降 (H - 知识
 越 _ (熟练 ; < 越 f (< T H 产品 1 ^ - 5 6 A @) 越 ((1 q 5 6 R y) e 降 y
 @ _ f 7 > 常 1 G H 职 \$ 6 2 ; () s f J ! - @ _ () 容易带 U I J m n -
 7 8 > k 7
 O P % k 4
 h H (: _ 4 强 q 职 \$ (i W & ' % A C E w - 7 2 \$ 1 o 关键活动之 @ - 联
 S y
 h i (: o 强 q 5 6 - \$ 力 (Q R ; ! - r w B 创建 心 \$ 力 q f 部 - @ - 合
 m y
 h = (2 \$ i ! " - s k E ~ L f A (容易产 U ` a 主 y
 h s (: o 4 强 q 职 \$ (3 E ~ % & 总 w - T g (容易 N h T 缺乏远见 7

2. 地域型的 y 构



4 p - > k 2 W 4
 ! & ' \$ • = u 0 4 p ! " B - ^ q F 合 7 @ " A 部 - ^ q = 4 区 - ^
 q E H b (x o 0 - ^ q E # ! - & ' = ! " - T g y
 g 产 ~ (7 = G 放 2 X Y - w 低 g 次 B (8 0) * 9 t s k y
 ; 强 = k ! " - 职 \$ m 关 S y
 ; 4 - > ? p t S @ A 7
 i W X Y 8 h (C w * - 培训 " 1 7
 S P % k 4 x
 X Y g 次 ; <
 X Y R y < D
 4 区 = 总部双 m - h i 6 N j q f = k 2 \$ E H 致

3. 事业 职

总 > Y CEO e E 副总 > Y (副总 > Y e % 各 0 L ! 部 0 L ! 部

" # C 5 H 产品 - ! (K 产品 ! ? / 0 5 H - (H W U t (k / u 职 \$ z (/ 0 简 5 y
 " # C 8 F 关 ! ? - ! (! ?) * 关联性 Q 强 (k / u L ! 部 E y
 " # ! C _ 9 \$ (y 8 非 F 关 ! ? I R (k / 建立 & ' > ? 5 6 (各 V , M U
 配合合 Y - & ' 2 ' 7
 & ' = z F 互 配 - G H p E G H C ! \$ 否 拥 % 7 8 > k - H 0 关键 7 0 % Q *
 4 配 (才 \$ t S 7 8 > k 7 & ' 具 % > • 性 (z 具 % T 后 性 7
 > • 性 D D ! - & ' # \$ 2 \$ F W I J z - # \$ 7) C r (! - | • 8 H 且
 X 识 ~ 外部 • = 内部条件 T U J # \$ (产 U J ` - # 1 = ^ q - A B (& ' B) 1 9 t
 s k 7
 T 后 性 D D 2 3 B ! I J z - # \$ 往 往 慢 W & ' - # \$ T < (\] C 2 > 0 F
 T T g - A ? 7 I J z 2 # - : ; p (% H 0 性 7

未 k y 构

未 U (2 络 > 0 K ` > 0 - 条件 e ( ! & ' 1 T U ` - # \$ (随之 ! - I J
 z P 1 T U l D - # \$ 7 未 U I J z u 决 W q e 几 0 \ 点 4

@ 9-2 | } u v w q ~ 0

I J & I J \ 点	0 8 技 \$	I J 技 \$	• 互动
络性	& 队 T m	& 队 z	联 U 6 合 m 互动
{ 性	?	M 职 !	~ L
灵活性	_ 项 g ?	P 动力 X Y	学 7
_ b 性	8 : 情	冲突解决	w A F 关 L
全球性	跨文 \$ 沟通	跨 ~ r 合	4 m s k 性

1. 网络性

随着 络 > 0 - t J (: * } 散 - 联 S # S ` < 密 J (2 0 8 技 \$ m n (| q & 队
 T m \$ 力 6 I J 技 \$ m n t J & 队 - I J z (s t & 队 - z z { 7 , J • 9 ` *
 - 互动 (^ | % 联 U 合 m = 7 8 7

2. 扁 o 性

f A i • m t s k (i 0 8 技 \$ s t ? | q 7 I b ` * 4 = 外部 • - H I v w
 q f = 内部 h T ? V { 性 - I J 技 \$) C z Q H 0 K L b - I J (c d 0 - M E
 G (另外强 q 0 - r ! \$ 6 职 ! \$ 7

3. 灵 " 性

i 0 8 U r C \$ E \$ j k E G - T m (i I J U t) C I b X Y _ 项 技 \$ (2 • m
 n) C " e 建立 H 0 学 7 I J (U 学 7 = X Y ' (# \$ 7

4. 多样性

_ b 性 L I J t J _ b - 状 7 y W _ b \$ (! - 冲突 < D (2 I J 技 \$ m n) 强
 q " e 解决冲突 (2 • 互动 m n (强 q w A F 关 v w 7

5. .

全球 \$ % H 0 文 \$ - 沟通 z { 7 各 < - 情况 6 文 \$ (G % Q D 差异 (\] C
 教 6 法 B - Q D 差异 (' ^ | H 0 文 \$ - 沟通 = X Y 7 \] C 跨 < % & ~ 外 投
 资 (" # E J 解 4 - 风土 8 情 6 法 6 教 (1 Q R > ? p Q D - I , 7 i I J m n -
 &) C 跨 ~ - r 合 (C y 土 \$ (o C q 外 - 8 部 V

新型 的形 4

1. 虚拟

虚c I J - \点C决策集p \$; < Q f (Y y集p 2 ' 0虚c - I J / - X Y 8 h m
n (但部 - \$ Q低 (K x y E r 2 (y C虚c - (0强q G R g ? 7

2. 无边界

2 GE / “无 ~” t S / 0 _ (无 ~希望减少j 7 j) C x \$控E _少
8 7 0 i控E - c < E再LE (x 2 \$控E 10 0 8 (P 2 \$控E 20 0 8 (无 ~ u T J各
0职\$部 - (T q &队U代 7

y构的表 形4——团队

1. 团队的 点和类型

K1M \点

5 部 - - ~ L (7决策 e T ~部 - &队 - h T J / (| q h T既C全才 (又C r
才7既\$ j k各m n - T m (又2 H m n % \ 技\$ 7

K2M

解决z { - &队7 H W 8 C C 5 ~ 12 8 (X Y c < 0窄 (1 W X Y 7 \点C , J s
f产品 量 (@ "全n 量X Y 6 U产@ _ q f x H T m • (1 q 2汽车! / 0突t 7
2 \$具w解决 0 z { A (几0 8 子U解决z { (i s f @ _ C非常1 | - 7 : * -
> 1 t - “d \$ H x = 合” (P 2 ' m n 9 J Q * - 尝Q 7

V [X Y 7 8 C 2 \$ 2 10 ~ 15 0 8 (' C H (^ z独立V主 - &队 (E x解决z
{ (T . C | 1 {解决z { - m案 (\ i T m - #承担全部 g 7

_ C \$ - &队7 h T U V W G H 0] • (但o D E G T m | p 7 3 P z 换信
X 6 9 T ` - X Y 点6解决 天 - z { 6 q - 项 = 7 0 - 范围 = 8 h z Q ` [H
I 7

2. 团队的角色

! / - &队 (X K L b - m q (K \$ K L b - U色V

创Q L = 革 ` L 7 ' b - &队X创Q L = 革 ` L - m q (

主 | C | 创Q ` - Z想y

探索L = • L 7 • = 拥 1产U - Z想y

n - L = e T L 7 o p s t - ` Z想C否z N y

推动L = I J L 7

总 L = U产L 7) C s供L • (I b 7 0 G i ~底y

控E L = [L 7) C具w j [u 0活动 - 细节y

i L = 拥 L 7 i & ' - 2 ' (. Y外部冲突 = 矛盾y

L = 建9 L 7 2 X Y : ; p | q全n - 信X y

联络L 7主 | g ? () C " e = 外部6内部 - F关w A v w M { 合m (C H 0沟通
- U色7

R S P o 6 E F

战略不 造成 y构的

& ' p 2 \$ % ' b几0 4创 ` & ' 6低R y & ' = 仿& ' 7 F k - I J z o , %
- = # - (7性强 - = 7性弱 - 7

1. 创新战略

创 ` & ' 希望H (% # z (+ E F - % & (2 z B 7性D (j性P D 7

2. 低成 战略

0 ^ | k 准 \$ - R y (l q I J # z C # - (R 部) - (' b \$ h 0 @ _ (; T
s f 产品 - 性 \$ (降低 R y 7

3. 仿战略

仿 & ' ~ 乎 d L 之 @ (I J z 2 q C % # - (P 2 q C # - (P 2 q H M C %
- (H M C # - 7

学习型

, ` \* 4 2 ' & ' ( I J z k ` * 4 学 7 7 学 7 I J C H 0 具 % i 创 ` \$ 力 创
Q 未 U - I J (0 % 学 7 (才 \$ i 未 U M { 7 7 ' (I J 内部 具 % G H - V [学 7 - #
E (~ R h = T m i k 4 合 X U (j R H 0 学 7 i k x M = 建立 7 8 > k - c 性 { • 7
学 7 I J - k 准 4

\$ E \$ E | j 9 V _ - > 9 (s j [V _ 具 F E 具 F X Y ! - \$ 力 = > 9 (具
F E 具 F ; L 项 U 产 > ? 活动 - > 9 = \$ 力 y

C 否 具 % U 产 知识 (i l ; L U 产 m n - 知识 C 否 • q y

\$ E \$ o 享 I J p - 知识 y

I J p - 学 7 p I J - = k C 否 X X F 关 7

x o ' b Z [(/ X s t U m (y 4

h H (C 超越 V [7 I b n i # \$ (I b e V _ - 6 ~ (v 脱 V _ i L 决策 -
E c y

h i (x H 心 _ () C Z [z { - m _ (. Y z { - m _ y

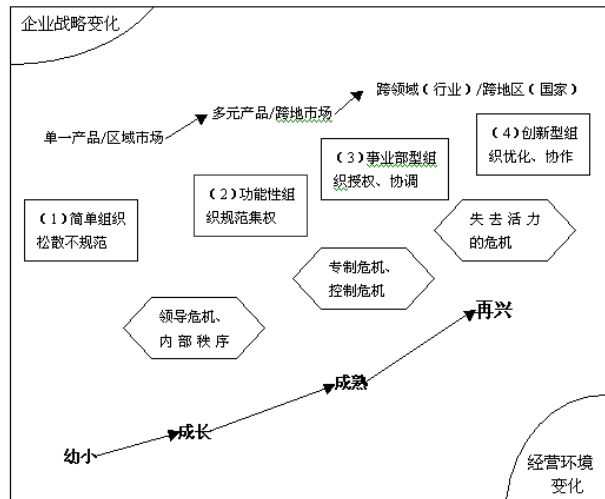
h = (建立 G - > i k L h i y

h s (& 队 学 7 y

h m (S ; Z [(通 : i D 量 知识 - w % 9 t M N - | 7

! - R 长 C H 0 : ; (2 w 小 - A B (0 ^ | 简 5 - 6 } 散 - 6 E 规范 - I J j
_ (M , 0 n 4 - ! " / 0 小 (• # \$ P / 0 小 7 随着 • # \$ = ! & ' - # \$ (! - I J z) y 简 5 - 6 0 J C \$ 6 6 0 L ! 部 - 6 再 6 0 创 ` (= - o C , J N !
n a 活力 (减少 # 7

企业成长 型

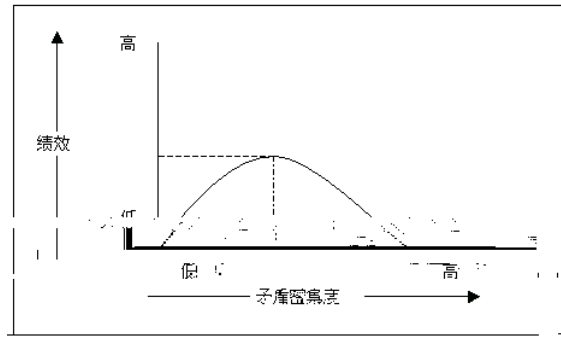


* 9-3 \$ % r • i *

. / 0 1 r 6 \]

> n t ~ (& ' 2 ' p w l | - d 0 m n 4 ! - I J z = ! - 文 \$ 7

t 文 \$ (k Z 遇 ~ X Y p - 矛盾 z { (~ L 矛盾 = + @ V ~ K L b - / @ 才 \$ R , w
N 状 V



* 9-4 ! " . # w 7 ^ 4

2 q 3 ~ (矛盾 = + @ 2 双 m 2 q * 6 - 情况 e C w * - 7 否则 (" # 矛盾 a D (+
@ P Q 低 y 矛盾 a 小 (+ @ P \ E f 7 ; & ' U < U t (矛盾 X Y 1 遇 ~ q e 几 0 z { 4

如何预防矛盾

K1M | f : 矛盾 () | 0 h T s 强 q ! - = k (N D > 7 T D (e) T j

?论Q _ - C Z信 - z { 7 Z信x y C H 0文\$ z { (2 p < ' b H (! " > 0条件e (; g次U t (H 0 > Y 8 = 1 % L o D W E G - w A v w (3 P [] - z { % 1 E G (1 j R E G - Y - 7 1 % L [] - C资y S 6长?投资6 s P ! " - . - z { y T > ? L [] - C g ? - + z { (W # t ! ? - 规 q f E Q] ^ - z { 7 1 q | 解决3 P 之 @ - 矛盾 () % H 0信g = 沟通 - z { 7

8 > 常t (q 8 E 5 (5 8 E q 7 Q _ I J K学校1 “Z信” d 0 D (Z) C忠 Z (m , 职! > Y 8 k / 忠Z W x - L ! y信C双m信g (8 8 > 信S : 7 : * Q _ > K 外 ! C建立2 4 = > - 关S B (缺乏 - C信g 7

信g - 关键o 2 W % (文\$ - 7 @ " (学U - 学=> R规# C | o - (2 % H I学U) C E o (\ E C o E X (3 - L ! 9 S o E R (3) C J (' C 3 - 文 \$ Q R - (3 \$ % 1 信q 7
、 X U 4

\$ % \$ L M 7 % 9

! K % & - - . 6 Y - 6 0 ; 6 > ? 风4 = 内部 - T m •

企业 . 构成的要

K 1 M L • ! ? - Y - K L信 - 7 | L - z N p否 (C x o ! V _ - Y - S t U - y

K 2 M X Y - - . = 3则7 ! - - . | k准6 * 1 - - . u 0 - | k准6 0 8 U活 - . u 0 - | k准 (G 1 i % & 文\$ - z R产U E G - m q y

K 3 M T m • = m围y

K 4 M T m - _ 7 % - C 7性 - (% - C E性 - (_ E H b y

K 5 M % & - L 7 & Z % & - - . C I L产U - y

K 6 M % & - 0 ; 7 C 8 0 ; (o C T 8 0 ; y

K 7 M道X k准7 ! - Y i ! - 文\$ %) * - (道X k准P C ! - . u 0 - Y础7 Q _ ! 2 ` h T培训 - A B (\] 1 Y 6道X z { 7

3 H e ! 文\$ - d 0 @子7

Y Z 1+

沃尔玛的企业文化

P 尔Q的企业K化体现在以下几个方面:

R S T U C M ` 加客1的满意x。就是通过f品销售来达到顾客的满意, 使他能•到自己h V W的f品, 并且在服务中使他: ; X适。在P 尔Q采5东西的时候, 顾客会: ; Y Z并3有G么多售[员, 是自己在\选2

R S A H (k成本。这是它的“(k K化”。P 尔Q J成一个理念, 要把成本(到h k, 满足客1需H, 在实施行动中也有p的标] 2

R S H 6 H ^的_业道` 2

R S讲故/。故/讲的是当Q山a y经理的b c故/, 使大e通过这个故/了解如何(k成本, 如何从高层管理人员自身做起2

R S d期e一个f会。这个f会是g h性的, 大e交流i点、j问题2

R S公司的高层管理人员 k i /市, 和顾客交1, 同时m H员工的意n, 把这个作为自己的_ o。

这种K化带动了P 尔Q的C面发展。

Y Z 2+

GE的企业文化

公司?所以走到今), 它有这样的K化:

R S A H I . o向的p _。q 尔r上s时讲到, 可以不这个业务, 但你必须把这个业务办成, 而且要是这一行业]数一数二的业务, t则的话, 就要u。这是一个很难很高的标], 但它是I . o向, 不管你怎样去做2

R S ^ Z界的& '概念。通过^ Z界使大e达到v识， 好g w通2

R S H 6 e个x的质量管理。这是从摩托罗拉y n来的，通过C面质量管理来实现f品的h z化，同时取得在行业中数一数二的g 2

R S公司C {化。公司希望达到一种f品标]化，从而(k成本，%是C {化的f品，%是标]化，同时经营理念是C {化的，对于C {出现的问题可以 时|断，这样才能够}正成为数一数二的~国公司。

* - O P +

从战略角x来讲，I J管理会遇到I J问题，如何m 3 I J，如何•少I J，而仅仅回 I J是不行的，有的时候需要计划，或+ I J。

企业的K化就是公司的t u i、理念、! 、经营)，和内部的工作J K。它有多种L型，有C种 成要(。

a b c d +

, 10 - ^ _ G 0 1 . /

* - ? : +

& '的K化

C {化概"

国际# \$理% + & I经营模4

国际投资+企业决策' (

企业国际化运行的基本模4

2 t ' H t内容之> ([P d t H t I J文\$ (S后再t ' H t -内容7

R S 6 [G

企业. . 的类型

1.企业. . 的三种类型

u 文\$

E健P K低@ A - 文\$

j k性 - 文\$

K1M u 文\$

% = (M { ! j R u 文\$ 4

\$ • x o [^ | 6 7 8 q r = & ' | q建立X h - =合Y - -
 . 6 3则= 2践k准(! -创! L => - | • 8 y z T产U 7

% & R已建立X U - 0 ; U建立c [6 h T i ! ? - 忠Z = G # -
 i 7

! i = 0 w D w A F关v w D D D c [6 h T =股东 - J状9
 ^ z - 关心(; T N !文\$ S ~ 1 | T g 7

H 0 u 文\$ \$ Q * 4配合N & ' c * 4 2 ' (') C H (% - . - 资产y " #
 ' (文\$ E \$ • = & ' 2 ' M { 配(~) C H (2 ! - 担7

2 u 文\$ - j R : ; p (总C r 2 & ' =文\$配合 - z { 7 • T U # \$
 - A B) | i T g & ' 9 t D c < - y z 7 ' (文\$ x深 ((5 1换J | • g (< , r
 2 7

K2M E健P K低@ A - 文\$

' (文\$EwW ! - Tg (^ | i 0 9 t q r (T E | 再 [} 3 U % & - w A (+
 , % & | • g - w A 7 E X 遇 ~ K L 困 R (G | e D 力气 (` D 风 < q q r 7
 K 3 M j k 性 - 文 \$
 Q _ ! E \$ r C H (u - 文 \$ (P E C E 健 P - (T C j k • - 文 \$ 7 !
 2 q 通 : 学 7 x # 3 U - 文 \$ (O C 学 7 I J (\$ • i • # \$ 9 t F w - s k 7 !
 - 8 h G % H (信心 (2 q n i g e u v = # 1 7
 ! ` _ - C [} # 革 (u 主动 - < U 识] z { (\] C & ' z { (n -
 & ' 2 ' - 主 | M { (s t 解决 m 案 (; T h i t S 长 ? - R C 7
 j k 性 文 \$ C [P l s - H (文 \$ (\] | q ! - f g X Y 8 \$ • i w & '
 9 t 文 \$ m n - j k (; T 解决 & ' \] C 解决 & ' 2 ' - z { (t J 文 \$ E 2
 - ' n 7
 & ' 选 # 后 (文 \$ H # | 9 t F k - # 革 K j k 7 ! k / j 内部 r 2 K L b
 - 文 \$ (K L b - - . Y - (K L b - 0 ; (q f ! & ' 2 ' k / u K L b - 1 f 7

2. . . 的类型

x o 运动 - j _ (I J 文 \$ o 2 q o , 4
 学 > 7 I B M s 供 r - - 培训 (N h T S ~ r ! \$ - T m (0 强 q V _ C f 技术 -
 ! (^ | h T E x 2 学校 学 7 (~ 2 3 部 - P o ^ | j k E | 4 学 7 7
 B 部 7 ! 7 X Y 8 h 培养 R , 通 才 (\$ • 全 n X Y (+ 8 < 贝 g % & 7 ' b
 \$ • J 解 各 0 部 - - z { (V ~ 全 n 4 T g 7
 球队 7 5 球 ^ | 6 创 ` 7 球队 I J 强 q T M 6 = 革 ` 7
 e 7 关 X - U (+ r 2 H 0 e / n 7 ' (3 l - C % & - U r = T g 7

企业. . 的%

1.. . 的功

E X I b 划 o (文 \$ - C \$ G 2 W 4
 h H (X ~ o ~ 线 - m q (N 8 \] ~ 0 - \ (\] ~ 0 \ % - 文 \$ 7 @ " 2 T
 厂 3 ~ P 厂 (M { 厂 训 y 2 [• Y Z 见 ~ 微 7
 h i (Q R H (认 G \ 7 h T - 文 \$ = ! - 文 \$ 合 () 1 j R H (认 G \ (;
 T N % & 内部 = h T V R H 致 (C H (合 - m q 7
 h = (W • = # Q h T - { , (创 Q ` - { , 7

2.. . 的束缚%

u 文 \$ (K E 健 P 文 \$ (1 带 U Q _ - 障碍 (i & ' - T g C H (束 7 G A i
 想 M { \ (- ! U t (P C H 0 束 7 \ (C 容易 2 J - (2 q 2 > 0 : ; p G R (但
 G R 后 (I b ` * 4 T g (J & ') | 3 双 m - 文 \$ \$ E \$ 认 G 7 " # 文 \$ z { E \$ 解
 决 () 1 长 ? . W E 合 状 (' p 初 合 \ K \ (- X h C F 背 - 7

I J +

企业K化对战略的实施有何重要意义?

` a G 7 8

全球 \$ C . Y } ~ 范围 - ! " p k 准 \$ - 产品 - & ' 7 % d 0 z { 4

} ~ 范围 - ! "

k 准 \$ - 产品

= > - 全球\$CL} ~ > 0区p` < Hw\$KF互< = (' CE 2 - 趋k (2 ' b - Hw\$ptJJ! " - 全球\$ = 产品 - 全球\$ 7
! " 全球\$mn%Q_ - @子4@" 0 P 6Lee - u 6 z { (' I集& 2 !
" BGjRJ全球\$ 7 2 U产EQmnP%D量全球\$ - @子 (全球\$促MJk准\$ (k
准\$促RJ Ry - 降低7
=> 2 通讯 | p 2 JJ全球\$ (q互联 , 代+ (! 已> E 2 \$ ' LW H 0 U
落 (H 4区 / (! / 0 全球 - 3 M % Q _ 4
K1MtS额外 - 资源 (| 降低Ry (| q` - 9 ( w | ` - ! " 7
K2M 4 ! (KL降低4 3 (| q规 > 0 (GTm (sf ! \$力 = 声誉 (h
y < ! " 7

YZ +

柯达和富士的竞争

这是很典型的一个) 到国I保*本国市场的例子。+ { 进入美国市场后, , 达进行了反- , 把自己的f品销到日本, 使+ { 不得不回A。当+ { 回A考虑日本市场的时候, 就
• H了在美国市场的9意M, , 达从而保*了本国市场。

K3M : 贸易 7 贸易 HWL 4 ! (2 3 B o % H 0 色 z { (+
ISO14000 量认OWS () Ct • z { 7

K4M < 3 [6 < 3 7 8 6 < 3 - 规则7

' IGC ! / 0 全球 - 3 M 7 w l | - C " e j k # 革6 j k T g 7

^ _ b c 1 % I d i A B e f

t < 3 X Y (M白 < 3 X Y p l 遇 ~ - & ' z { (% I Y 论 z { C E \$ e - (@ "
< 3 贸易 = < 3 投资Y论7

国际贸易理论

1 主 6 绝i > k 6 / 0 > k 6 U产 | { 3 Y 论6 产品U j 周? Y 论6 q f
1 X - Y 论 (' / % 0 ; - (% - (P % ` - 7

1. 重商 义

1 主 产U 2 16 } 纪p? (强q < > 财产u决WS - 财富DDD . 金D (A 贸
易 - 货2主 | C . 金D 7 1 主 主m贸易 差 (“ 差p 差” C l 主 留e - 7 <
> 9 t A 补贴 (t A (换u . 金DDDD 金 = 白z 7 0 E 主m MA (主m通
: 关4 = 配额2 J MA - w 小\$ 7 0 t EM (7 . 金D留2 < 内7

1 主 - z { 2 W (光t EM (8 > B K L | = x ' b 9 V

2. 绝 优势

亚 密 - B < 富论C c d s t 绝i > k Y 论7 绝i > k Y 论C t 2 G b 条件e (2
(产品B (H 0 < > % \$ 力 / Q 3 < > U产 ` _ - C 量 (< > 0 U产w % @ - 产品 (T 贸易 ~ I 无@ - 产品 (通: 贸易各 < V ~ 均衡7 2 q r ' C H 0 Y 想状 7

3. * 较优势

= > (/ 0 > k / 0 2 { (' C D 1 2 > 0 学3 Y p s t U - 7 3 主m
通: V y 贸易 (% @ 4 w q 资源 (s f U产 _ (MA ` % @ - 产品7) Cr (H < 2 \$ U
产d 0 产品G % 点 > k (@ " 小0 = 茶叶 (但2 \$ 小0 ` % > k (l q) t A 小0 (~
0 小0 / 0 % 点 k - 茶叶% ` _ > k - < > t A (2 } ~ ! " B 换7

4. 生产要 禀赋

U产 | { 3 Y 论 (认 , U产 | { DDD 8 力K P 动力6 资y = 土4 ' = L p (P 动

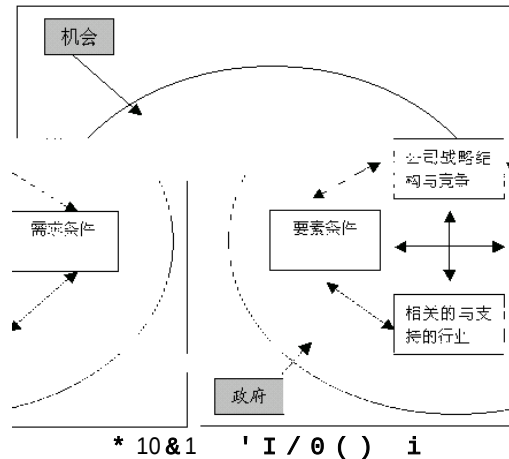
力=资 y 2 q 2 < 3 @ 2 动 (土 4 E \$ 2 动 (H < 2 \ m n ` 富 % V U 产 | { 3 Y 论 C
 - d 6 > 0 学 > t g = g s t - (3 P 主 m t A 4 资源丰富 - 产
 品 (M A 4 资源 缺 - 产品 7
 ' 0 贸易 _ (u 决 W U 产 | { - 3 D D D \ 0 m n ` 丰富 (T E C U 产 _ 7 0 强
 q F i > k (P) C / 0 > k (T E C 绝 i > k 7

5. 产 生命周期

20 } 纪 60 : 代 (8 < t J J 农 - 产品 U j 周 ? Y 论 7 3 X ~ 2 8 < (产品 t A K
 产品 - 贸易 % H 0 周 ? J Y 7 2 e 始 - 创 ` v w E 9 贸易 (T 逐渐 ! " \$ q 后 e 始 贸易 (e 始 t A (~ H # 周 ? 后 (产品 . W R 熟 v w () y h = } ~ U 产 (又 6 0 M A 7 1 q
 产品 R 熟 - A B (] ^ = U 产 4 p T U J 1 D # \$ (; T P 1 M t A - m 0 = 2 量 7
 @ " (+ 8 < ' b - T V < > t A H (产品 (e 始 - 4 / 0 f (M A - G C () ' b / 0
 T V - < > (逐渐 C h = } ~ e 始 M A (S 后 逐渐 C () ' b - T V < > U 产 (又 逐渐 6
 0 h = } ~ U 产 ((8 M A 7

6. 竞争优势

B Z ' I Y 论 G E \$ G 全 4 解 ! 7 8 - z { (1 q 1 X 2 1980 : s t U 7 8 > k
 Y 论 (~ 1990 : 又 s t < > 7 8 > k - 4



* 10 & 1 ' I / 0 () i
 | { 条件 7 | { 条件) C U 产 | { 3 Y 论 1 t ~ - z { (< > 1 拥 % - 8 力 6 K
 P 动力 6 资 y = 土 4 - V S 状况 y
 F 关 - 产 ! K L i - { ! 7 U 产 - 产品 (F 关 - { ! f { ! T g - 情况 " e y
 ^ q 条件 7 % | { (P % F 关 产 ! (但 ! " \$ ^ q (~ P E { y
 ! - & ' z = 7 8 7
 ' s 0 | { C F 辅 F R - (既 | 3 ! E F - & ' (P | 3 y - 资源 " e (3 ! "
 ^ q q f F 关 - 产 ! " e 7 S (x x ' s 0 m n o E • (o (- 策 X 着
 Q D m q (S z N - 策 外 o # 遇 7

企业海 的 4

简 5 4 回 c H e ' I Y 论 k 1 (C , J Y 解 ! 2 外 > ? - H I Y y _ 7

1. 企业海 4 的方面

! 外 > ? _ - % d m n 4

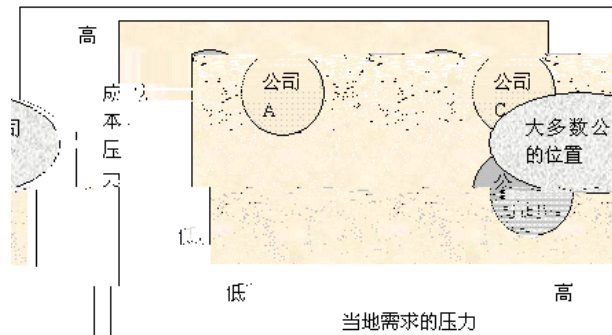
! H # | 降低 R y
 i 4 ^ q 6 ^ | 9 t s k

跨 < > ? = 全球 \$ > ? C d 0 E G - 概 - (! P k % E G - &
 ' (但 G C i W 降低 R y = 4 ^ q 9 t s k (9 t E G - 选 Q 7
 降低 R y () C D 批量 U 产 (V ~ 产品 - k 准 \$ (K j R y 土 \$ - U 产 7
 i W 4 ^ q - s k | [} ~ E G [- } * 7 i s 4 区 - T U L i (产品 - ^

| 2 \$ = s 8) - E H b (s 8) 又 = 北 8 % Q D - 差异 7

2. 企业海 的

1 q x o q B d 0 M { (2 q 9 t e 1 U 4



* 10-2 U V \$ % * + W I 7 X t

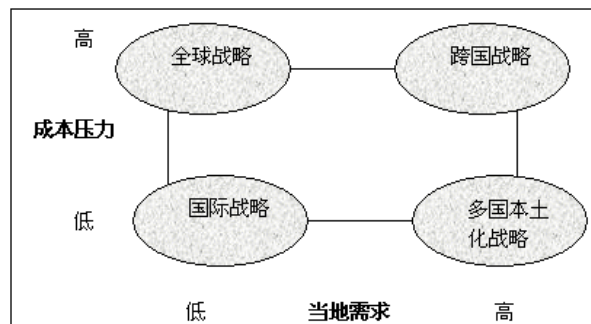
R y 压力 = 4 ^ q - 压力 o] C ' b d 0 N 线 (x o f 低 E G j R s 0 Y L 7 E G - % & . 2 E G - Y L / 7 @ " % & . (0 - R y 压力 f (但 4 ^ q 压力小 y % & C C 双 f (R y 压力 f (4 ^ q - 压力 P f y / C R y 压力低 (但 4 ^ q f 7

I J +

面对不同的，M，这三个公司，应该采取什么样的战略？

3. 国际 四种类型的战略

x o 1 10-2 - 划 o (2 q 划 o t < 3 > ? s (- & ' 4



* 10-3 ' , W I = g h i 7 & '

K 1 M < 3 & '

< 3 & ' C t (! 产品 Q 少 q r (Y y C y < U 产 (S 后拿 ~ 外 4 * E 7 全球 \$ E a H b (! i r 0 < 3 ! " o E a J 解 (2 < 3 ! " % H 点 F 货 (K L C x m , Q 探 (拿 t J % - 产品 M {] ^ 7

K 2 M _ < y 土 \$ & '

| q ! w D L < 4 a b 4 - ^ q (@ " 2 色彩 B (2 产品 - N q C \$ 6 性 \$ B (另外 | q 技 \$ = 产品 \$ • T U 6 : 7 ' (& ' (/ 0 j q W 4 ^ q / 0 f (T R y 压力 / 0 小 - 4 m 7 ' H 点 () C 刚才 6 e 2 / - ' 0 状况 7

K 3 M 全球 \$ & '

' C H (低 R y - & ' (T . 产品 C k 准 \$ - 7 + 0 P) C ' b - 7 0 i 4 ^ q [] \ E f 7

K 4 M 跨 < & '

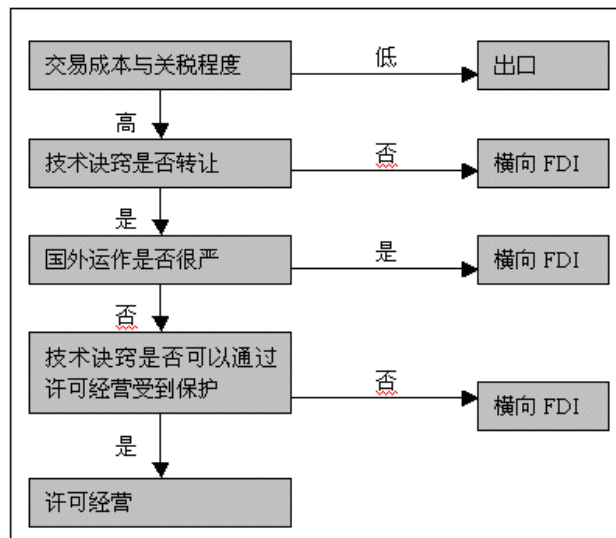
^ | [] " e e T ! V - 心 \$ 力 6 运 ? \$ 力 (q f 2 跨 < % & 内部 2 通技 \$ = 产品 - \$ 力 7 D - 跨 < % & 2 亚) 6 8) 6 () 6 D /) G % o % & (0 2 q 通 : 内部 - 沟通 = 2 U j R 内部运 { - 心 \$ 力 (' b C , J 降低 R y 7 跨 < & ' j 合 W R y =

4 ^ q 压力 G Q D - 4 m 7

s (& ' l . - 6 e C E G - (全球 & ' R y 压力 f (但 4 ^ q 压力低 (l q 0 搞
k 准 \$ (降低 R y y < 3 & ' - R y 压力 / 0 低 (4 ^ q P / 0 低 y 跨 < & ' j q W R
y 压力 f (4 ^ q 压力 P f y _ < y 土 - & ' R y 压力 / 0 小 (但 H # | a b 4 ^
q 7

I J +

列 / k 个国际经营中 Z 种 L 型战略的代表企业的例子。 L & y (-1142368 0(4) Tj (8/F0+2 10.



* 10-4 \$ % - P Z [*

纵 0 投资 - 3 M = A # 4

! - ! " \$ 力 7 ! 0 F 关 - K E F 关 6 B = e - { ! 投资 (| 认识 ~ ! " \$ 力 I b (! " - G H ; < P) C 7 8 = 垄 | - ; < y
 易 R y = 关 4 / 0 低 (!) 搞 t A (z A t A 贸易风 F i 0 小 y
 易 R y = 关 4 / 0 f () | [} 技术 X Y C 否 \$ 6 : y) C : * - C 6 : (" # E \$ 6 : () 搞 0 0 - 外) * 投资 y
 < 外 - 运 m C 否 Q 严 (各 (条件 C 否 Q P V " # C (! o C 9 y { y " # E C (\$ E \$ 搞 许 2 > ? 7
 ' 0 k l ! 搞清楚 K L A B 6 K L 条件 e [} 0 0 - 外) * 投资 y K L 情况 6 K L 条件 e [} 纵 0 - 投资 7

4 5 ^ _ G l \ 6 m * e f

< 3 贸易 Y 论 = 外) * 投资 Y 论 (m , 跨 < > ? - H (Y y Y - (< B & ' k l () C L • ! < 3 \$ 运 { - H 0 Y y _ 7

市场的 4

! " M N _ (P) C ! M N H 0 外 ! " (1 % q e = (j _ 4

1. 许可

. / 0 1
 C 通 : # 合 G - m _ (0 技术 @ 许 2 m s 供 1 Z ^ - r w 6 k
 K r % 技术 - N q q f 产品 E Q =] ^ (@ 许 2 - ! k / 许
 2 U q (\ 承担 h 密 g ? 7

许 2 % E G - j _ 4

独 w 许 2 D D D 0 许 x N (E 许] 8 N ([P E N y

许 2 D D D 允许 x N ([o N (+ , o 2 q 6 8 9 Q 3 8 N y

排 0 许 2 y

普通 许 2 y

E G j _ - 许 2 各 % 各 - \ 点 = 长 . (! u - U q P E H b 7

2. 许

~ 0 W I

C L ! E 9 被 \ 许 > ? - ! % L - w (允许 ' > ! N q \ 许
m - k 品牌 (! u H 次性 U q = 被 \ 许 > ? ! - 部 o w ' 7

i W 许 2 m U t (i m Z 须 严 4 R 照 V _ - k 准 U 运 ? (否则 C E \$ \ 许 > ? - 7

3. 合资

1 \

C L d 0 K d 0 q B E G < > = 4 区 - 投资 L G 投资 I R - (2
1 2 < 具 % 法 8 4 6 - ! 7 合资 - ! ; (X B U t (C 1 2 <
- ! (0 < 算 2 1 2 < > 0 T g GDP - L k / (2 1 2 < 具 % 法 8 4
6 7

合资 w 1 | - z {) C " e 选 Q & ' () C " e 2 合资双 m 之 @ j R H 0 & '
关 S (G 异 梦 (N 双 m V R H (识 7 J 2 & ' = k V R 识 q 外 (文 \$ - Y
解 = 认 G P 非常 1 | (') ^ | % 沟通 7

战略联 H

& ' 2 3 \$ & ' d 3

d > K d > q B - ! K I J 合 - H (合 m m _ (0 ~
! 资源 - 再 o 配 (i ! 未 U - R C X 着 1 | m q 7

合资 C & ' 联 U p - H 0 1 | - j _ (但 O P - + J j C E H b - 7 ! M { & '
联 U 2 3 B C M { 资源配 e (E x 2 < 内配 e (T . 2 < 3 @ M { 配 e (z 享资源 (V ~ g e H m 5 独 { 动 G S E ~ - H (@ # 7

2 合资 - : ; p (! E | 0 3 i m % > 9 6 % 技术 6 % 资金 7 ; - . - U < U
t ([P V _ P % V _ - . 活动 (@ " P 动力 R y 低 6 布 ' 条件 * 6 E Q 条件 * (\$ %
[P (P 产 U E J @ A 7 1 q V _ E Z V (: _ 8 7

1. 战略联 H 形成的要

& ' 联 U j R - | { u 决 W ' b 几 0 m n 4

股 投资 - ; < 7 V _ - 投资 % _ D y

9 ? L - 长 (y

资源 = 力 6 8 - ; < 7 V _ - 资源 \$ \ 8 t _ 少 (o o ~ _ 少 (V _ X 8 L 6
X 财 ? 6 o C X] -] ' I 力 - 配 e z { 7

' = 0 | { i E G - & ' 联 U 产 U E G - 7

2. 交钥匙 1.

4 5 6 x #

) C H m ~ T ; G T (w 后 9 [([0 | 1 纵) 2 q
J () + 7 } B * (7 9 x (e - M * N q) 2 q J 7

T ; C 非股 - (9 ? L % L (资源 = 力 6 : P 2 控 E 范围内 7
< 3 o) C 非股 - % L 9 (q f 小范围 - 资源 = 力 - 6 : 7

@ 10-1 7 8 9 7 R H : 3 4 8 9

	J % 产品	` 产品
J % ! "	R (! "	产品 W M
` ! "	! " e T	e 拓 ` ! ?

通 : 安索 i - 产品 ! " L M 2 q 3 t 4

2 J % - 产品 = J % ! " B (外 m % & 希望 R (V _ J % - ! ? (') | | V 规
> 0 (搞 * ! " y T 6 ?] = o] (t S 心 技术 (减少 财 ? 风 y

2 J % - ! " B W N ` 产品 (2 3 B C ~ < 外 - 产品 W M y < ! " y ' 涉 f ~ 外 <

% & i y < K L 4 - 知识 - J 解 ; < (q f 合资 - 稳 # 性 y
J % - 产品推 0 ` ! " (C 7 V _ - 产品 5 N 外 < ! " () | V ~ F 关 - 合 8 (
V _ < 内 - [y
全 ` - ! " = 产品 ) C e 拓 H 0 ` - ! ? (合资双 m z 学 7 O P 2 4 H 0 !
" - > 9 7

3. 战略联 H 获得成功的必要条件

x o V _ - 资源 (认清 ! - \$ 力 = ^ | 选 Q 合 j - 合 m
1 ` E < 合资 ! (I b j k 4 | q (I b 7 ~ U - @ A 6 回 ~ % &
合资 ! 具 w T m - 条

4. 评估的审核 .

& ' 联 U t S R C (^ | 建立 H 0 n o - b w S 7 ' 0 b w S 4
产 ! - T g > i = ! " z
联 U - 性
! " E N # 性 - x 源 2 K L 4 m
! - { , # E
! f ? - ! A = { , - 关 S
I J { , 6 文 \$ w 后 G C = ! f ? - ! A F 关 (通 : 选 Q E G - 合 m U 2 J
! f ? - E < 7
2 j R & ' 关 S 6 j R & ' 联 U p (| D 气力 [} Q _ ` 具 w - ! 6 ` 具 w
- 关 S 7 ! q 2 < 内 - ~ I & ' X Y - m _ ~ < 外 A ^ | T U # \$ (^ | q r (否则 C
E \$ j k r 0 • # \$ - 7

I J +
战略 0 的特点是什么?

* - O P +

C { 化 1 势不可 免 , 在这样的一体化中出现了市场的 C { 化和 f 品的 C { 化。这时
需要企业考虑的一个是走进来的问题、一个是走出去的问题。国际 # \$ 理 % 包括重商主
义、2 对优势、比 3 优势、, f 要 (4 5 理 %、f 品 , 命 a 期理 %、以 6 ` 的理 % , 有
! 的 , 有 7 典的、也有新的。根据成本和当 g 需 H 的 . M 可以划 N 出国际经营 Z 种 L 型
的战略。国际投资的 J 4 包括 @ 向的 投资和 M 向的 投资。国际 # \$ 理 % 和国际投
资理 % , 作为 ~ 国经营的一种基本理念 , 加上战略 ' (就是 8 o 企业运行的一个基本模
4 。企业国际化运行的基本模 4 可 N 为进入市场的模 4 和战略 0 。

a b c d +
